

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Comunicación Audiovisual
y Publicidad I



DE LA IDENTIDAD A LA REPUTACIÓN : CREACIÓN DE UN
NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE MARCA A TRAVÉS DEL
TALENTO

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Ricardo Gómez Díez

Bajo la dirección del doctor

Justo Villafañe Gallego

MADRID, 2013



DE LA IDENTIDAD A LA REPUTACIÓN

Creación de un nuevo
Modelo de Gestión de Marca a través del Talento

FROM IDENTITY TO REPUTATION

Creation of a New Brand Management Model through Talent

Tesis presentada por: Ldo. Ricardo Gómez Díez

Para optar al grado de: Doctor

Dirigida por: Dr. Justo Villafañe Gallego

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I

Facultad de Ciencias de la Información

Madrid, abril de 2013

A Ángeles, mi madre, quien siempre creyó -como Wittgenstein- que ética y estética son 'Uno'

“La libertad, Sancho, es uno de los más preciosos dones que a los hombres dieron los cielos; con ella no pueden igualarse los tesoros que encierran la tierra y el mar: por la libertad, así como por la honra, se puede y debe aventurar la vida”
Miguel de Cervantes Saavedra, autor de ‘El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha’

Agradecimientos

Esta tesis es fruto de la reflexión a partir del trabajo desarrollado durante más de 19 años en diferentes organizaciones de carácter mediático, político, institucional y empresarial.

Si una cosa en mi experiencia vital, pero también en mi experiencia profesional -como periodista, redactor en gabinetes de comunicación, director de Comunicación, consultor en Comunicación Corporativa, Marca, Identidad, Reputación y Talento- me ha quedado clara en todo este tiempo es que las personas, como las organizaciones, a menudo no nos reconocemos en el espejo en el que nos miramos porque queremos ser algo que no somos ni seremos, probablemente, nunca, cuando el camino más fácil es pretender ser reconocido por lo que se es, sin renunciar, claro está, a mejorar aquellos aspectos de nosotros que nos gustaría ver mejorados.

También que, a menudo, la explicación más clara, y con mayor probabilidad e incluso explicación estadística -como ocurre con las crisis- se encuentra en el interior de nosotros o de nuestras organizaciones, que necesitamos, además, buscar un chivo expiatorio exterior, una causa externa a la que achacar nuestros males, errores o en los que proyectar nuestros propios defectos.

Si el problema se encuentra en el interior en la mayoría de ocasiones, la solución, asimismo, debemos encontrarla en el interior, y si las organizaciones las hacen personas al servicio de personas para otras personas, es en el elemento personal, humano, donde hemos de poner el foco y centrar toda nuestra atención.

Durante años me dediqué a intentar lograr que las organizaciones -y las personas- para las que trabajaba tuviesen el mayor conocimiento y obtuviesen el

mayor de los reconocimientos posibles, que apareciesen en los medios, que dijese lo que se esperaba de ellos, que comunicasen de la mejor y más eficaz forma, y sigo pensando, a día de hoy, que eso es algo clave, fundamental. Pero en 2003, trabajando en Barcelona como consultor para la multinacional francesa -de origen español- Danone me encargué de la comunicación externa de un importante -y nuevo para mí- reconocimiento: la compañía había sido seleccionada como la segunda mejor empresa para trabajar en nuestro país en el primer ranking que realizó Great Place to Work en España -el año siguiente conseguiría ser la primera-.

Fue ahí donde empecé a tomar conciencia de la importancia de hacer realidad antes en el ámbito interno lo que luego en el ámbito externo había que comunicar. Posteriormente, en mi experiencia ya en Madrid en la también francesa Leroy Merlin -perteneciente a la Asociación Familiar Mulliez- tuve ocasión de trabajar, codo con codo, con el equipo de Recursos Humanos y profundizar así en una idea que, para el que está considerado principal experto en el mundo en dirección de personas, David Ulrich (2007), es fundamental: una marca líder se hace realidad cuando las fortalezas internas aportan valor a los demás, cuando se construye una identidad que se convierte en su reputación, en símbolo y sentido de aquello que realmente es.

Dice Manuel Pimentel en su reciente libro ‘El decálogo del caminante’ que “la coherencia entre la persona y tu personaje, entre lo que piensas y lo que haces, entre tus valores y tus actos, te hará sentir bien y te abrirá las puertas de la felicidad. La incoherencia vital convertirá tu camino en una senda invisible”. Esa es, quizá, la constante que me ha perseguido a lo largo de mi vida, hacer coherente una cosa y la otra para lograr alcanzar la felicidad interior y, a partir de ahí y solo a partir de ahí, el reconocimiento exterior.

Personaje en griego significa máscara y proviene, al mismo tiempo, de la palabra persona. Era la máscara que llevaban los actores en el teatro clásico y que les servía, no únicamente para caracterizar al personaje o hacerlo identificable fácilmente, sino para amplificar su persona, su voz y sus cualidades, su talento.

Muchos actores afirman ser más el personaje que representan ocasionalmente en el escenario que la persona que deambula por la calle habitualmente.

Me gustaría agradecer al director de esta tesis, Justo Villafañe, su confianza, experiencia y aliento durante el tiempo en que ha durado, no solamente la realización de la misma, sino el período como doctorando. Él sabe que lo valoro y tengo en alta estima por su gran capacidad profesional pero, sobre todo, por su alto nivel personal, aunque a menudo su particular máscara no les permita a muchos verlo...

Asimismo, quisiera recordar a José Antonio Barriga MSC, gracias al cual tuve contacto, por primera vez, con un documento académico, su tesina de Licenciatura en Biblia, a la que contribuí -Barcelona, 1990/92- corrigiendo erratas, escribiendo notas a pie y revisando bibliografía. Algo similar a lo que Cristina Benavides ha hecho por mí en el tramo final de esta tesis, al revisar la paginación, los índices, las tablas y las figuras, igual ella también, algún día, escribe una tesis doctoral.

También quisiera agradecer el apoyo recibido de algunas personas que me han acompañado en diferentes etapas del viaje, como caminante en la vida y/o doctorando en la universidad -espero no olvidarme de ninguno-: Carlos Agrasar, Enrique Alcat, Esmeralda Aleixandre, Ángel Alloza, Miguel Ángel Ariño, Juan Benavides, Enrique Biel, Daniel Bundó, Francisca Bustos, Carles Capella, Juan Cardona, Eduardo Castillo, Iñaki Cebollero, Sebastián Cebrián, Jaume Cerdà SJ, Jerónimo Corral, Beatriz Colomer, José Javier Conde, Juan Carlos Cubeiro, Aaron Egea, Ángel Luis Encinas, Juan José Espinosa, Joan Estevadeordal, Josep Maria Francàs, Francisco Fuentes, Antonio Fuertes, Luis Gallardo, Beatriz García, Alicia Gracia, Susana Gutiérrez, Emiliano Jiménez, Mateu Llinàs, Andrés López, Tomás Marcos, José Carlos Martínez, Juan Antonio Martínez, Núria Masana, Ana Matesanz, Kathy Matilla, Julio Méndez, Eduardo Moreno, Francesc Moreno, Fernando Oleaga, José María Oleaga, Mariam Palacio, Marta Patllé, José María Pinilla, Carlos Piqueras, Joaquín Querol, Albert Raich, Celia Rangel, Jordi Ratés, Juan Manuel Roca, Agustín

Rodríguez, Gildo Seisdedos, Ole Thorson, Josep Trenchs, Salvador Torres, José María de la Villa, Justo Villafañe, Nuria Villagra, David Villanueva y Jordi Ydalga.

Finalmente, me gustaría recordar, en este punto, a mi familia en general y a mi madre en particular, Ángeles, quien falleció repentinamente durante la fase de investigación de esta tesis. Siempre me enseñaste el valor de la coherencia, de la ética en el comportamiento y del coraje de ser uno mismo, haciendo honor a la verdad, a los hechos y, sobre todo, a nuestros propios sentimientos, siempre y en todo momento, valiese lo que valiese, costase lo que costase, supusiese lo que supusiese.

Espero que este trabajo sea fiel reflejo de todo aquello por lo que luchaste y consideraste que valió la pena vivir y me legaste. Como dejó escrito el poeta español Antonio Machado: “Nunca perseguí la gloria, ni dejar en la memoria de los hombres mi canción; yo amo los mundos sutiles, ingrátidos y gentiles, como pompas de jabón”. Será por eso que el etólogo y antropólogo estadounidense Robert Ardrey escribió en cierta ocasión: “Seremos reconocidos entre las estrellas no por nuestros cadáveres, sino por nuestros poemas”. Así sea.

"Cada vez que te sientas extraviada, confusa, piensa en los árboles, recuerda su manera de crecer. Recuerda que un árbol de gran copa y pocas raíces es derribado por la primera ráfaga de viento, en tanto que un árbol con muchas raíces y poca copa a duras penas deja circular la savia. Raíces y copa han de tener la misma medida, has de estar en las cosas y sobre ellas: solo así podrás ofrecer sombra y reparo, solo así, al llegar la estación apropiada, podrás cubrirte de flores y frutos. Y luego, cuando ante ti se abran muchos caminos y no sepas cuál recorrer, no te metas en uno cualquiera al azar: siéntate y aguarda. Respira con la confiada profundidad que respiraste el día que viniste al mundo, sin permitir que nada te distraiga: aguarda y aguarda más aun. Quédate quieta, en silencio, y escucha a tu corazón. Y cuando te hable, levántate y ve donde él te lleve".

Susanna Tamaro

'Donde el corazón te lleve'

ÍNDICE

Resumen	15
Abstract	19
Prólogo	23
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Objeto de análisis	31
1.2. Estado de la cuestión	32
1.3. Objetivos de la tesis	38
1.3.1. Objetivo general	38
1.3.2. Objetivos operativos	38
1.4. Marcos teóricos relevantes	39
1.4.1. Sobre la marca	39
1.4.2. Sobre la identidad	47
1.4.3. Sobre la reputación	53
1.4.4. Sobre el talento	61
2. DELIMITACIÓN	
2.1. La evolución de los cuatro conceptos	67
2.1.1. Marca: definición y concepto	70
2.1.2. Identidad: definición y concepto	75
2.1.3. Reputación: definición y concepto	78
2.1.4. Talento: definición y concepto	88
2.2. Hipótesis de trabajo	93
3. INVESTIGACIÓN	
3.1. Objetivos y premisas de la investigación empírica	95
3.2. Modelo multidisciplinar de previsión Delphi	96
3.2.1. Justificación de uso del modelo	96
3.2.2. Selección panel de expertos: marca e identidad, reputación y talento	100
3.2.3. Recogida y análisis de datos	115
3.2.4. Circulación primer y segundo cuestionario	118
3.2.5. Resumen resultados Delphi y conclusiones	120
3.2.6. Explotación estadística de los datos obtenidos	144
3.3. Validación/refutación hipótesis y limitaciones	160

4. CREACIÓN

4.1. Un modelo inspirado en la renovación de la educación	175
4.2. Fases del nuevo modelo de gestión	182
4.2.1. Identidad	183
4.2.1.1. Factor clave: expresión	184
4.2.1.1.1. Sentir-pensar-hacer	184
4.2.2. Talento	186
4.2.2.1. Factor clave: liberación	186
4.2.2.1.1. Querer-poder-saber	187
4.2.3. Reputación	189
4.2.3.1. Factor clave: coherencia	189
4.2.3.1.1. Hacer-decir-opinar	190
4.2.4. Marca	192
4.2.4.1. Factor clave: alineamiento	192
4.2.4.1.1. Vivir-amar-reír-aprender	193
4.3. Desarrollo del modelo	195

5. VALIDACIÓN

5.1. Aplicación	197
5.2. Selección	200
5.3. Casos	202
5.3.1. Ámbito empresarial: Southwest Airlines	202
5.3.1.1. Introducción	202
5.3.1.2. Rankings	208
5.3.1.3. Modelo	211
5.3.2. Ámbito cultural: Cirque du Soleil	214
5.3.2.1. Introducción	214
5.3.2.2. Rankings	220
5.3.2.3. Modelo	221
5.3.3. Ámbito territorial: Dominion of Canada	224
5.3.3.1. Introducción	224
5.3.3.2. Rankings	231
5.3.3.3. Modelo	236
5.4. Validación del modelo	239

6. FINALIZACIÓN	
6.1. La gestión del nuevo modelo de marca	241
6.2. Nuevas líneas de investigación	241
6.2.1. Entornos digitales	242
6.2.2. Métricas e indicadores	242
6.3. El futuro de la Marca Talento	243
 Bibliografía	 249
 Webgrafía	 277
 Índice de tablas	 285
 Índice de figuras	 291
 Anexo A: Relación de las hipótesis	 295
Anexo B: Redacción de los cuestionarios	297
Anexo C: Lista de los expertos	332
Anexo D: Datos agregados de las respuestas	334
Anexo E: Datos frecuencias de los comentarios	338
Anexo F: Análisis estadístico de la investigación	344

*"Un peregrino francés preguntó a tres compañeros que estaban en una obra del Camino de Santiago:
- '¿Qué hacéis?' Uno respondió: - "Ganándome el pan". El otro dijo: - "Tallando una piedra".
Y el tercero afirmó:- "¡Construyendo una catedral!"
Leyenda anónima francesa de la Edad Media*

Resumen

La premisa, la hipótesis inicial (H_1) sobre la que se asienta la presente tesis doctoral es la siguiente: el talento es el principal factor -y con él la identidad y la cultura- que mejor explica, hoy en día, la reputación de una marca, es decir, la valoración que hacen de ella sus grupos de interés, resultado de la experiencia que esta genera y del ejercicio de cotejar la distancia que hay entre lo que dice y lo que hace, en definitiva, de su grado de coherencia.

Pero dicha identidad, dicho ADN -que luego deviene en cultura a lo largo del tiempo-, expresado a través del corpus de valores o credo que sustentará después los comportamientos de esa marca -esas experiencias que genere-, tiene en el talento -profesionales, empleados, colaboradores, trabajadores o incluso estudiantes- al primer y principal 'stakeholder', aquel que mejor conoce la realidad interna y percibe la identidad en su máxima expresión y, además, aquel que, posteriormente, habrá de trasladarlo, en forma de servicio, innovación u opinión al resto de grupos de interés, a los stakeholders externos.

Construir un nuevo modelo de gestión de marca -entendido como cualquier tipo de experiencia, sea esta empresarial, comercial, institucional, territorial, profesional, personal, cultural o social- basado en el talento, que tome a este como su principal stakeholder a partir del cual construya el resto del modelo -siguiendo unas mismas dimensiones y atributos, pero adaptando luego, lógicamente, las diferentes variables que las componen-, es la mejor forma de definir un prototipo que logre la coherencia y la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, porque lo que se dice es vivido y entregado por quienes, finalmente, lo hacen.

Por todo ello, la reputación ha estado -y está- unida indisolublemente al talento: desde sus propios orígenes -era asociada de manera habitual a las personas honrosas y, por extensión, a los buenos profesionales liberales, como médicos,

abogados, arquitectos, etc.-, hasta el uso lingüístico que se hace de ella -tanto en sentido positivo, 'profesional reputado', como negativo, 'profesional de dudosa reputación'-, pasando por su relación con dos factores clave hoy en día: la excelencia -el qué- y la estética -el cómo-. Ambos conceptos forman un binomio virtuoso, que, junto con el de la marca y su identidad, crean, como se verá, un triángulo perfecto.

Sin embargo, en los últimos años la reputación se ha relacionado más con el mundo empresarial que con el profesional y se ha ligado, en mayor medida, a otros aspectos más tangibles como son los resultados, especialmente económicos, más allá de sus capacidades y verdadero potencial. Con todo y con ello, la recuperación del papel central de las personas y también de la sociedad en relación con las organizaciones, así como la extensión del servicio como eje central del valor de marca y la necesidad de un mayor grado de innovación cada vez más disruptiva como consecuencia de la indiferenciación en los mercados y la globalización de la economía, han vuelto a poner de relieve la necesidad de desarrollar el talento, liberar creatividad y crear entornos fértiles, abiertos y flexibles donde este florezca. Esos entornos son hoy en día la única vía para conseguir romper con las tradicionales formas de enseñar/formar y de trabajar en las organizaciones (Gerver, 2010), promoviendo la confianza en uno mismo -basada en el auto-conocimiento y la auto-motivación- y extendiendo ambas a través de la confianza a los demás.

Así pues, el proceso de creación y fortalecimiento de entornos que permitan a las personas ser felices (Ben-Shahar, 2007) siendo ellas mismas (autenticidad), desplegando sus propios talentos e inteligencias múltiples (Gardner, 1983), así como expresando sus pasiones (Robinson, 2009), resultan una garantía segura para la consecución de un servicio de calidad y excelente, así como una innovación disruptiva, diferenciadora y radical. Un entorno de este tipo permite que los profesionales cometan errores y aprendan de dichos errores (Robinson, 2001), superando la obsesión por el perfeccionismo (Ben-Shahar, 2009), encontrando soluciones a problemas para los que todavía no se tiene respuesta y diseñando entornos para hacer posible, a su vez, el diseño, la creatividad y el talento (Brown,

2009). A partir de ahí, se puede crear una reputación excelente que hunda sus raíces en una gestión del talento igualmente disruptiva, diferenciadora y radical -yendo a las raíces de las personas-. Por todo ello, las marcas -asociadas a menudo en la mente a imágenes personales- que están consiguiendo una mayor diferenciación y una percepción más positiva -buena reputación- son aquellas que se han convertido en excelentes espacios en los que trabajar.

El objetivo de esta tesis es crear un modelo global de gestión que permita a las marcas pivotar su estrategia reputacional a partir de la entrega de una experiencia única, real y relevante para sus grupos de interés, pero empezando en primer lugar por el talento y relacionando este con la identidad y la cultura organizacional, como reflejo de su alineamiento interno-externo, de la credibilidad y autenticidad de sus hechos en relación a sus palabras y de la coherencia entre su identidad y su reputación. En esa línea, se propone, tras la investigación con expertos y la formulación del modelo, el análisis de determinados casos representativos de este enfoque, de tres marcas correspondientes a tres sectores de actividad diferentes, como son: el empresarial, con la compañía americana de aviación, Southwest Airlines; el cultural, con la organización Cirque du Soleil; y el territorial, con la nación Canadá. Los tres casos reflejan cómo la construcción de un modelo de marca en torno a la identidad y la cultura, así como centrado en el stakeholder talento -con la pasión como eje en el primer caso, la diversidad en el tercero y ambas, pasión y diversidad, en el segundo- permite llegar a conseguir una excelente reputación en su propio ámbito y unos inmejorables resultados, como consecuencia de ello.

Y todo ello porque la gestión innovadora del talento se ha convertido en la nueva ventaja competitiva que permite obtener dicha reputación excelente, una diferenciación clara en el mercado frente al resto de los competidores en la creación e innovación de productos y servicios sorprendentes que logran resultados únicos, en la entrega de un servicio excepcional y de alta calidad, todo ello hecho de una manera auténtica, en cuanto a la identidad; liberadora, en cuanto al talento; coherente, en cuanto a la reputación; sostenible, en cuanto a la marca.

La reputación inició en los 80 un camino de análisis y gestión de la misma relacionado con el mundo de los efectos -los resultados económicos, las áreas de la empresa, las relaciones con los stakeholders-, teniendo en cuenta y evaluando las percepciones y los comportamientos externos en relación a la marca. Hoy, en la segunda década de los 2000, más que nunca, vivimos un retorno al mundo de las causas -los valores, las ideas, las creencias-, de los orígenes y del sentido de las cosas. Ese es el camino que pretende desandar y andar al mismo tiempo esta tesis, o al menos conectar, para favorecer y robustecer la reputación, empezando por la identidad y su cultura y con el talento como prototipo y principal prioridad.

Palabras clave

Activo, comportamiento, cultura, digital, ética, identidad, imagen, innovación, intangibles, marca, métrica, percepción, reconocimiento, recurso, reputación, servicio, entornos, talento.

Abstract

The premise, the main hypothesis in which this doctoral dissertation lies, goes as follows: Talent is today the critical element –together with Identity and Culture– that better explains, nowadays, a Brand Reputation, that is, the assessment made by its stakeholders as a consequence of the experience that it creates, and the collation of the existing gap between words and deeds, ultimately, its level of coherence.

But to this Identity, this DNA –which afterwards evolves into Culture throughout time-, which is expressed via the corpus of Values or the Creed that will eventually support Brand behaviours –the experiences that are produced–, Talent – meaning professionals in the sense of employees, contributors, workers or even students– comes the first, and it is the main interest group, the one that better knows the internal reality and perceives Identity in its greatest expression, and, in addition, the one that, subsequently, will be responsible for conveying it, in the form of Service, Innovation or Opinion, to the rest of stakeholders, the external ones.

Building a New Brand Management Model –understood as any kind of experience, being this a business, commercial, institutional, territorial, professional, personal, cultural or social one– based upon Talent, that utilises it as its main stakeholder from which building the rest of the model –using the same dimensions and attributes, but after logically adapting the different variables that is made off–, is the best way of defining a prototype that reaches coherence and consistency between what it is said and what it is done, because what it is said is lived and delivered by who, eventually, does it.

Therefore, Reputation has been –and it is– united indissolubly to Talent: from its own origins –it was normally associated to honest people and, by extension, to good liberal professionals, such as doctors, lawyers, architects, etc.–, to its linguistic use –both in the positive sense of ‘reputed professional’, and the

negative one of 'disreputable professional'-, through its relation today with two key factors: Excellence –what– and Aesthetic –how–. Both concepts form a virtuous circle, which, together with the one of the Brand and its Identity, creates, as will be seen, a perfect triangle.

Nonetheless, in the last years Reputation has been linked to the Corporate World more than to the professional one and is related, mostly, to other more Tangible aspects such as results, especially the financial ones, beyond its capabilities or its true potential. However, recovering the core role of People and also Society regarding organisations, as well as the extension of Service as the cardinal feature of Brand Equity, and the necessity of a greater level of Innovation more and more disruptive, as a consequence of market's lack of differentiation and the economic globalisation, have brought to the fore the need of developing Talent, unleashing Creativity and creating fertile, open, and flexible Environments in which it can blossom. These Environments are today the only way of breaking with traditional forms of teaching/training as well as working in organisations (Gerver, 2010), promoting Self-Confidence –based on Self-Awareness and Self-Motivation, as well– and extending both things through Trust in others.

Thus, the process of creating and strengthening Environments which allows People to achieve Happiness (Ben-Shahar, 2007), being themselves (Authenticity), unfolding its own talents and multiple intelligences (Gardner, 1983), as well as expressing its passions (Robinson, 2006), offers a sure guarantee of achieving a quality and excellent Service, along with a disruptive Innovation, a differentiating and radical one. Such an Environment permits professionals to make mistakes and learn from them (Robinson, 2001), overcoming perfectionism obsession (Ben-Shahar, 2009), finding out solutions for problems to which there is no answer yet and designing Environments to make possible, in turn, Design, Creativity and Talent (Brown, 2009). Thereafter, an excellent Reputation that is rooted in an equally disruptive, differentiating, and radical Talent Management can be built –going to the very root of People–. As a result, the Brands –often associated in the minds with personal images– that are obtaining a greater differentiation and a more positive

perception –Good Reputation– are the ones that have turned into excellent spaces to work in.

The aim of this doctoral thesis is to create a Global Management Model that allows Brands to base its Reputation Strategy on a unique, real, and relevant Experience with its stakeholders, but starting from, first all, Talent, and relating it to Identity and Organisational Culture, as a reflection of its internal-external Alignment, the Credibility and Authenticity of its deeds in relation with its words, and the coherence between its Identity and Reputation. In this regard, after an investigation with experts and the formulation of the model, it is proposed an analysis of some representative cases of this approach, three Brands belonging to different fields, such as: the corporate one, Southwest Airlines, the American airline; the cultural one, Cirque du Soleil, the organisation; and the territorial one, Canada, the country. Those three cases demonstrate how by building a Brand Model around Identity and Culture, as well as centred in the stakeholder Talent – with Passion as the focus in the first case, Diversity in the third, and both of them in the second–, one can have an excellent Reputation in its own field and unbeatable results as well, as a consequence.

And all because an innovative Talent Management has become the new competitive advantage that makes possible to have that excellent Reputation, a clear market differentiation compared to the rest of the competition in the creation and innovation of awesome products and services that achieve outstanding outcomes, by delivering an excellent and high quality Service, all made in an authentic way, with regard to Identity; liberating, with regard to Talent; coherent, with regard to Reputation; and sustainable, with regard to Brand.

Reputation started in the 80s a journey through its own analysis and management in relation with the world of effects –economic results, corporate departments, relationship with stakeholders–, considering and evaluating external perceptions and behaviours regarding the Brand. Today, in the second decade within the 21st century, more than ever, we are experiencing a way back to the

world of causes –Values, Ideas, Beliefs–, of the origins and the meaning of things. This is the journey that this dissertation aims to undo and do at the same time, or at least aims to connect, boost, and reinforce Reputation, beginning with Identity and its Culture, and with Talent as a prototype and main priority.

Keywords

Active, Behaviour, Culture, Digital, Ethics, Identity, Image, Innovation, Intangible Asset, Brand, Metrics, Perception, Acknowledgement, Resource, Reputation, Service, Environments, Talent.

Prólogo

Explica Murray Gell-Mann, científico estadounidense y premio Nobel de Física en 1969 por su teoría sobre el orden en el caos de las partículas elementales en el interior del núcleo del átomo, en su libro 'El quark y el jaguar: aventuras en lo simple y lo complejo' que las preguntas son la base de la ciencia y que a menudo la creatividad se ve reducida, frenada, por estar más pendientes de cómo planteamos las soluciones en vez de cómo planteamos las preguntas (Gell-Mann, 1995).

Justamente, la causalidad en física describe la relación (Stewart, 2001) entre las causas y los efectos, o entre las grandes ausentes y los omnipresentes (Valbuena, 1997). Aristóteles en filosofía llegó incluso a distinguir entre cuatro tipos de causa: la material -de lo que algo se hace-; la formal -lo que a algo se hace ser-; la eficiente -lo que hace ser algo-; y la final -aquello por lo que algo se hace-. De ellas, la final fue orillada o eliminada de la ciencia por sir Francis Bacon, la formal por René Descartes y la material por Galileo Galilei, quedando solo en pie la eficiente (Bueno, 1987).

Así, siendo el algo -lo global- la marca, la experiencia es la causa formal -lo que a algo se hace ser-; la reputación es la causa final -aquello por lo que algo se hace, el efecto final-; la identidad, la causa eficiente -lo que hace ser algo-; pero el talento es, sin duda alguna, la causa material -de lo que ese algo se hace-. Por eso, se consigue ser aquello que se ha logrado construir a partir de uno mismo si, además, se es capaz de transmitirlo (Alcat, 2011: 42).

Empezar por el origen -el principio-, y no por el resultado -el final-, es la mejor forma de transitar de la manera más efectiva entre, precisamente, la causa formal y la causa final, pero reparando y poniendo el énfasis en qué lo hace posible, la causa eficiente, y en quién lo hace posible, la causa material, en nuestro caso, la materia gris, el talento.

La identidad y el talento junto a ella son quienes hacen posible, en última instancia, la reputación de una marca, esta se explica y se diferencia, cada vez más, en gran medida, por dicha identidad y por quien la hace posible, el talento, sus líderes y sus profesionales. Por eso, en la actualidad las marcas ya no se gestionan solamente pensando en la creación de valor en beneficio exclusivo de sus accionistas (Porter y Kramer, 2011) ni tampoco son solo manejadas por sus gestores, sino que también se hacen pensando en la creación de valor para sus grupos de interés y son propiedad del conjunto de ellos: consumidores, clientes, proveedores, instituciones, administraciones, comunidades pero, en especial, los empleados (Ridderstråle y Nordström, 2004).

El triunfo de la ética de los fines frente a la ética teleológica de los medios en los años 80 y 90 ha dado paso a una visión más 'kantiana' de la relación entre empresa y sociedad, dentro de la cual se enmarca la recuperación del valor de las personas y del talento en las organizaciones. El impacto de la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984) ha empezado, en esa línea, a surtir efecto y cambiar la consciencia de los directivos décadas después, al apostarse así por una visión más holística e integral en la que la opinión que tienen todas las partes interesadas sobre una misma experiencia, una misma marca, cuenta (Hatch y Schultz, 2008).

Incluso la valoración que hacen con respecto a su experiencia concreta -sea esta de compra, inversión, estancia, vivencia, visita, consumo, trabajo, uso u otras- se ve afectada, de alguna forma, por el resto de experiencias que tienen a través de terceros o de otros grupos de interés a los que les concierne más alguna otra de las dimensiones: cada vez, en mayor medida, los ciudadanos, en sus diferentes facetas o roles, demandan de las marcas comportamientos más coherentes, responsables, éticos y comprometidos con la sociedad (Fombrun, 2004) y con una visión más humana de la vida.

En ese contexto, la reputación de las marcas juega nuevamente un papel fundamental a la hora de diferenciar aquellas compañías, organizaciones, países o personas por el valor de su actuación intangible y por el grado de cumplimiento de

sus compromisos, convirtiéndose la ética, asimismo, en una clara fuente de legitimación y expresión de una nueva racionalidad en el management (Villafañe, 2004), un cambio radical que supone una visión de la empresa como agente económico pero también social, así como otorgarle un rol diferente a la hora de utilizar los recursos que son de todos -en referencia a los naturales- o que somos todos -en alusión a los humanos-. Todo ello conlleva también la superación de un modelo tradicional de organización y de las relaciones de esta con la sociedad, así como la ruptura con la visión dominante hasta el momento, tanto del propósito de la actividad económica y los negocios, como de su forma de organización y gestión.

Porque el eje principal de la reputación, el que mejor explica el comportamiento en el largo plazo de una organización, es su identidad (Fiol y Kooor-Misra, 1997) y esta se encuentra -como en el caso de la cultura o el carácter organizacional (visión, misión y valores)- más próxima a los empleados, del talento, que al resto de stakeholders (Roberts y Dowling, 2002). Son, por tanto, estos los que mejor pueden evaluar la relación o la distancia entre ambas (Dutton et al., 1994), ya que son ellos los que reciben el primer, principal y más duradero impacto del comportamiento de la organización (Kim Saxton, 1998).

Además, la principal fuente de información personal –proveniente, de forma directa, de una persona- de los stakeholders acerca de grandes y reputadas organizaciones es -tras la opinión, prescripción o recomendación de expertos o personas cercanas- su propia experiencia con los empleados (Kim Saxton, 1998), especialmente en los sectores en los que se produce algún tipo de servicio, porque es en la interacción con ellos cuando los clientes perciben el compromiso de los trabajadores con la empresa, y estos últimos, a su vez, de los líderes –ya sean fundadores, creadores o máximos ejecutivos de la organización-. Algunos autores afirman que ya no existe distinción entre productor o consumidor (Quain, 2008), pero tampoco entre los que crean valor económico y los productos -los empleados- y los que los consumen -los clientes- (Regueira, 2011: 98-99).

Estudios realizados en el Reino Unido e Irlanda en los últimos años en diferentes sectores ligados a la venta al por menor entre más de 50 grandes compañías refuerzan esta idea, llegando a la conclusión de que en aquellas empresas en las que el sentimiento positivo hacia la marca es superior entre los empleados en comparación con los clientes, el aumento de ingresos en siguientes ejercicios será un 30% mayor que el de su competencia, y al revés en la misma proporción (Chun y Davies, 2002).

El alineamiento de los profesionales con la reputación -y los valores que subyacen tras ella- es, por tanto, fundamental para el éxito de las organizaciones. La investigación en la materia en las últimas dos décadas demuestra que la dirección efectiva de las personas es una de las palancas clave para asegurar la ventaja competitiva y mejorar la reputación. Es, al fin y al cabo, una relación positiva en los dos sentidos: el talento refuerza o daña reputaciones de marcas; la reputación de las marcas atrae o aleja al talento (Davies et al., 2002).

Paralelamente, los avances recientes en el ámbito de la gestión del talento -apoyados en los, a su vez, avances en el ámbito de la educación y la creatividad- han definido claramente cuáles son los requisitos esenciales de un entorno profesional fertilizante, retador y motivador, liberando las capacidades de las personas que se desarrollan en una organización o en un espacio determinado.

Existe un consenso alrededor de tres ideas importantes: un entorno en el que las personas puedan conocerse a sí mismas, ser ellas mismas, encontrando y desarrollando su pasión (Robinson, 2009) e inspiración (Mackey y Sisodia, 2013); un entorno en el que se produzca un aprendizaje continuo (Gerver, 2010); y un entorno en el que el respeto, la confianza, la equidad y la amistad jueguen un papel clave (Burchell y Robin, 2011).

Es importante destacar, en este aspecto, el hecho de que en los últimos años se haya vivido una ‘inversión ideológica’ debido a que el cumplimiento de los principios éticos es una condición indispensable del éxito solo posible, bajo estas

condiciones, en el medio y largo plazo. Dicha 'oleada ética' (Lipovetsky, 2002) corresponde, esencialmente, a cuatro hechos: una sucesión de catástrofes y escándalos acaecidos desde la década de los 80; un nuevo modelo económico del capitalismo (Haque, 2011); la aplicación del marketing a diferentes esferas de la vida y su impacto en la sociedad; y, en último pero no menos importante lugar, el cambio en la visión del papel de los recursos humanos y la gestión del talento.

También los cambios en el ámbito de la innovación -que ha pasado de reducirse al ámbito de las grandes organizaciones a extenderse al conjunto de empresas; de estar centrada en el terreno de los productos a estar focalizada en el de las organizaciones; de ser fundamentalmente incremental a ser necesariamente radical (Christensen, 1997)- han acelerado la necesidad de innovar en la propia gestión del talento, dando paso a un modelo abierto, en consonancia con uno de innovación abierta (Chesbrough, 2003) y con un nuevo modelo, también, de marcas abiertas (Mooney, 2008).

En ese sentido, tradicionalmente las organizaciones -en lo que se puede denominar la era industrial, cómo hacer más de lo mismo en el menor tiempo posible- seleccionaban a personas en función de una descripción de trabajo específica y las empleaban en función de una capacidad profesional -habilidades y experiencias- para trabajar en un ámbito concreto e individualizado.

Cuando debían cambiar de puesto, eran formadas en las nuevas habilidades necesarias. El objetivo era, por tanto, maximizar la productividad y mejorar constantemente la calidad del trabajo. El investigador danés en ingeniería organizacional Jens Rasmussen apuntó en 1982 que ese tipo de compañías morirían a lo largo del s. XXI porque la naturaleza de los productos y servicios es no permanecer iguales, sino cambiar constantemente.

Por el contrario, las compañías que basan su éxito en el conocimiento son las que triunfarán en la presente centuria, empleando a profesionales con habilidades y capacidades centradas en su capacidad de aprendizaje más que en sus

conocimientos actuales, seleccionándolas en función de una serie de valores, entre los que la innovación y el cambio constante son una parte importante de ellos, y la habilidad más importante es la de romper las reglas y retar los conocimientos presentes para probar y redefinir los productos y servicios actuales (Rasmussen et al., 1994), colaborando con el resto de empleados y con los propios clientes para lograrlo (Bhalla, 2010; Ramaswamy y Francis Guillard, 2010) y asegurando así, no solo la rentabilidad, sino la pervivencia de la empresa (Collins, 2001: 188-210).

Es por ello por lo que en este trabajo de investigación se pretende plantear y definir con total claridad el papel del talento en la consecución de una buena reputación: qué tipo de gestión del talento es la que produce esos efectos positivos y diferenciadores que las marcas buscan a la hora de competir en mejores condiciones en sus mercados (Schumann y Sartain, 2009); qué relevancia tiene la innovación a la hora de activar dicho proceso de atracción y fidelización de los mejores en cualquier ámbito (Pontí, 2009); cuál es el rol de la identidad y la cultura en este sentido (Caplan, 2011); y cuál es la importancia de los líderes para conseguirlo (Gaines-Ross, 2003).

De ahí que la pregunta esencial de esta investigación sea: ¿Es el talento el factor y grupo de interés clave -entendido como empleados, estudiantes o incluso colaboradores- en torno al cual se diseñan hoy en día las identidades de marca que, posteriormente, darán lugar a las mejores reputaciones de marca, sean estas las propias personas, o las empresas, instituciones de todo tipo o lugares?

Para analizarlo y descubrir la respuesta, además de una investigación multidisciplinar con expertos -método Delphi- nacionales e internacionales de reconocido prestigio en las cuatro disciplinas -marca e identidad, reputación y talento-, se presentarán algunos casos globales según una selección que ha tenido en cuenta su coincidencia con el modelo propuesto, su reconocimiento -en todas las facetas mencionadas- recogido en los principales rankings y monitores del mundo -así como en casos de éxito de escuelas de negocios-, al igual que su pertenencia a diferentes ámbitos o sectores en los que la hipótesis sobre la que

pivota esta tesis doctoral se pueda comprobar: marcas empresariales -Southwest Airlines-, marcas culturales -Cirque du Soleil- y marcas territoriales -Canadá-.

Estamos viviendo un cambio de paradigma, la aparición de un nuevo enfoque en la gestión de organizaciones y naciones, de la sociedad y la vida misma de una forma mucho menos industrial y lineal, sino mucho más orgánica y vivencial, basada en las experiencias prácticas y menos en los análisis teóricos, más centrada y pensada para los individuos -personalización-, y menos estructurada y marcada por los sistemas -estandarización-.

Estamos viviendo el nacimiento de un nuevo paradigma en el que, no se promueve solo la utilidad, sino que se fomenta la vitalidad como verdadera fuente de energía y riqueza; no se trata ya de responder a la conformidad -lo que está bien o está mal- sino de dar espacio a la diversidad -las múltiples opciones posibles-; el nuevo juego no va de encontrar una sola respuesta correcta, sino de permitir que vuele el extraordinario poder humano de la imaginación y deje paso a la creatividad y la innovación.

Estamos viviendo, finalmente, el amanecer de un nuevo paradigma en el que esas capacidades humanas no sean destruidas o frenadas, sino construidas y potenciadas, para lograr que las experiencias más estéticas -que no son otras que aquellas en las que se libera talento porque se conjuga la identidad y se fomenta la autenticidad de cada uno, consiguiendo sacar lo mejor que las personas llevan dentro- produzcan las experiencias más éticas -que no son otras que aquellas en las que se genera reputación y se fomenta la transparencia y se crea la confianza, lográndose proyectar todo ello de la mejor forma posible hacia fuera- (Robinson, 2009). El talento es la principal fuente de energía y activo de las organizaciones y naciones.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objeto de análisis

El concepto de reputación ha sido objeto de un gran número de investigaciones académicas, generalmente aplicadas al ámbito corporativo, pero también al social (Logsdon y Wood, 2002) y se ha puesto de manifiesto su importancia, tanto en el aspecto profesional como académico.

No en vano, según el tracking ‘Global Awareness’ publicado por Accenture en 2005, la reputación representa la tercera preocupación de los altos directivos en los principales países del mundo -61%-, solamente superada por la salud de la economía global -75%- y los problemas relacionados con la competencia -71%-, por citar solo una de las múltiples evidencias empíricas que así lo demuestran.

Asimismo, el concepto de marca ha ido progresivamente ampliándose desde el campo más tradicional comercial del marketing hacia otros terrenos como el corporativo (Aaker, 2004; Schultz et al., 2006) y, en general, todos aquellos en los que se formula una promesa (Olins, 2009; Till y Heckler, 2009), existe una expectativa (Neumeier, 2006), y se produce una experiencia (Schimtt, 2000).

Finalmente, la principal transformación ha tenido lugar en los últimos tiempos en el desarrollo del concepto de talento, coincidiendo con el inicio de la guerra por su consecución a principios de la década anterior (Michaels et al., 2001) que ha pasado de estar relacionado fundamentalmente con las habilidades y capacidades personales de cada individuo -en función de las cuales era retribuido, de ahí el vocablo talento- a sumarse a la acción y el compromiso con el conjunto de un grupo u organización (Jericó, 2001; Lawler y Ulrich, 2008).

Con todo, actualmente existen diferentes modelos de gestión de la reputación (Villafañe, 2006) o la marca (Sartain y Schumann, 2006) desde la perspectiva interna, así como de la imagen de marca como empleador (Barrow y Mosley, 2005; Aguado y Jiménez, 2009), pero se ha desarrollado menos el impacto de la gestión del talento en la reputación (Martin y Hetrick, 2006), y poco se ha escrito en cuanto a la construcción de reputaciones a partir del talento, a excepción del análisis de algunos de los casos prácticos que se analizarán también en esta tesis: Southwest Airlines (Heskett y Hallowell, 1997; Gittell, 2005; Hall, 2007); Canadá (Florida, 2003; Alexander, 2006; Hudson y Ritchie, 2009); y Cirque du Soleil (Chan Kim y Mauborgne, 2005; Heward y Bacon, 2006).

Dichos casos de éxito ponen de manifiesto la oportunidad y la necesidad de elaborar un modelo de gestión reputacional fundamentado en una visión del talento que haga posible la reducción del tradicional 'gap' existente entre identidad y reputación -entre reputación interna y reputación corporativa o, si se quiere, de la reputación como constructo de emisión, la que se pretende obtener, y como constructo de recepción, la que finalmente se obtiene (Capriotti, 2009)-, asegurando la solidez y coherencia de las marcas -evitando evocar realidades que no existen- y comprometiendo la entrega efectiva de su promesa de manera sostenida en el tiempo, al convertirla en realidades palpables que se expresan en el resto de dimensiones de la propia reputación -en términos de productos/servicios, innovación, resultados o comportamiento ético-.

1.2. Estado de la cuestión

El aumento -ya mencionado anteriormente- de la competitividad a la hora de atraer y mantener recursos valiosos en los diferentes mercados -de ideas, capitales, materias, etc.-, así como la extensión de la misma al conjunto del planeta, ha promovido la necesidad de acentuar el valor de los intangibles en las organizaciones (Villafañe, 2004), especialmente el de su reputación (Fombrun, 1996).

En ese sentido, los mundos de la universidad, la consultoría y la empresa han venido trabajando en la creación y el desarrollo de modelos de gestión de la reputación, de valoración de las marcas (Salinas, 2009) y de evaluación de los intangibles (Vallejo-Alonso et al., 2010) que diesen respuesta a esa necesidad.

El trabajo de Porter (1998) -resultado del paradigma ECR Estructura/Conducta/Resultados- otorgaba hasta hace poco un papel relevante a los factores externos en la interpretación de la rentabilidad empresarial. A pesar de ello, dado que las condiciones externas son, en buena medida, las mismas para todas las marcas de un mismo sector, la justificación de los diferentes niveles de rentabilidad y competitividad debían de proceder de otros factores, los factores internos.

A partir de la década de los 90 se empezó a suscitar un interés mayor por el análisis de los activos internos que posee una organización, así como por las diferencias y la importancia de estas al tratar de explicar resultados diferentes en condiciones similares, entendiendo a la organización como un espacio único de recursos y capacidades (Barney, 1991). Dentro de ese conjunto de capacidades y recursos diferentes destacan la cultura organizacional (Schein, 1992), el capital intelectual -que proviene en gran medida del talento del que dispone la organización- (Stewart, 1998) y el conocimiento gestionado adecuadamente (Davenport, 2000).

Como expresan Adams y Oleksak (2010), el conocimiento colectivo se ha convertido en el nuevo aceite que engrasa la maquinaria del capital intelectual; los intangibles son las nuevas materias primas -Peters (2004) dice que si puedes tocarlo, no es real, porque lo duro es ahora lo blando y lo blando es ahora lo duro-; el capital intangible es la nueva fábrica; las redes, los nuevos organigramas; la orquesta, el nuevo mando; la innovación, la nueva estrategia; el talento, el nuevo capital; la evaluación, el nuevo balance; el rendimiento, la nueva cuenta de resultados; y la reputación, el nuevo beneficio.

Los profesores Ridderstråle y Nordström (2004) llegan a una conclusión similar. Para ellos, el círculo virtuoso de la reputación de las marcas y el talento sigue el siguiente esquema: la innovación es clave para competir; el talento hace posible la innovación; el talento mueve al capital -de ahí que algunos autores hablen ya de la superación del capitalismo, de la era marcada por el capital como elemento de producción y creación de riqueza y en el egoísmo y el dinero como moneda de cambio, para dar paso del mecanicismo al talentismo, una nueva era marcada por el talento, en el que lo intangible, emocional y conceptual supera a lo tangible, racional y analítico y el altruismo y los conocimientos son la nueva tarjeta de intercambio (Cubeiro, 2012)-; el capital más diferencial de las empresas son sus intangibles –algunos autores hablan incluso de la pasión como ese principal capital (Alofs, 2012); el intangible más importante es la marca y su reputación; la marca es la propia organización. Es por esa razón por la que la riqueza de los países ya no se basa en el propio territorio, sus materias primas o su capital, sino en su talento individual y colectivo (Marina, 2010).

Por eso afirman que, como resultado de todos los cambios que se están produciendo en la economía y la sociedad, la mayoría de organizaciones son básicamente una experiencia, una marca. Dado que el recurso más escaso ya no es la inversión, sino la imaginación, atraer capital humano es más importante que asignar capital financiero en opinión de esos autores.

Es necesario destacar, llegados a este punto, que a lo largo del presente trabajo se utilizará la ya comúnmente aceptada y extendida noción de grupos de interés de la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) que aporta un marco conceptual igualmente válido para la gestión de todo tipo de marcas, más allá del campo empresarial.

El concepto de stakeholders -definido como cualquier grupo o individuo que se ve afectado o puede verse afectado por las actividades y la consecución de objetivos de una organización (Freeman y McVea, 2001)-, sin embargo, apareció ya en la década de los 60 del siglo pasado en los trabajos del instituto de investigación

de la Universidad de Stanford -‘The Stanford Research Institute’- y que se consolidó como enfoque de gestión con Freeman y otros autores (Post et al., 2002).

Por tanto, la idea de relación es importante ya que es en función de la vinculación entre la organización y los individuos a partir de la cual se forman los grupos o partes (‘stakes’) con unos intereses específicos según sea dicha relación. Los stakeholders se identifican según esos intereses (Donaldson y Preston, 1995) y se relacionan con las organizaciones según sean los intereses en común que tengan entre ambos, aquellos en los que coincidan, no necesariamente en la posición u opinión, pero sí en el asunto o ‘issue’ (Post et al., 2002).

Es dicha relación permanente y duradera la que fundamenta las bases de la vinculación entre organización o marca y grupos de interés, sea esta de colaboración (en prueba de generosidad, Barclay, 2010: 49-50), confrontación o conflicto de intereses. Dicho enfoque será el que se utilizará en esta tesis para entender y profundizar en un aspecto clave para la investigación que propuesta y que en los últimos años ha adquirido fuerza: las interacciones o correlaciones entre los diferentes intereses de los distintos grupos de interés de las organizaciones, es decir, la posibilidad de existencia de intereses cruzados entre los stakeholders que permitan entender decisiones no solo influidas por el propio interés o el interés inmediato, así como resolver conflictos de elevada dificultad, un enfoque desarrollado a partir de la perspectiva multi-stakeholder en la gestión y diálogo con grupos de interés (Barrett, 1998).

No solo existe un interés común entre los distintos miembros que pertenecen a un grupo, sino también una preocupación común y unos intereses compartidos entre distintos grupos, especialmente los que tienen que ver -como afirmamos al principio- con la dimensión humana del comportamiento organizacional, con la preocupación común por el bienestar y el avance de la sociedad en su conjunto, más allá de la excelencia puramente empresarial, pasando meramente de hacerlo bien a hacer el bien (Cheng, 2008), creando valor sostenible (Laszlo, 2008) y compartido (Porter y Kramer, 2011).

En esa línea, resulta interesante apuntar la incidencia en esta cuestión de la Teoría de la Ética del Cuidado (Gilligan, 1985) -que pone el énfasis en la comprensión del punto de vista del otro, el contexto, los detalles concretos y la responsabilidad por los demás- en oposición a la de la Ética de la Justicia -que pone el acento en la visión imparcial del otro, el formalismo, lo abstracto y los derechos formales de los demás- (Kohlberg, 1981), dos modelos sobre los que, en cierta medida, se ha basado posteriormente la propia Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa -inicialmente impulsada por Howard. R. Bowen en los 50- (Carroll, 1999; Donaldson y Dunfee, 1999) y el concepto social de las marcas (Ind, 2005).

Finalmente, aunque hay una cierta base doctrinal sobre los factores que inciden en la reputación, las dimensiones, los atributos y las variables que la componen -al margen de la disparidad de modelos y de la aplicación diferente según se trate de un tipo de marca o de otra, o de un sector u otro-, persiste todavía una dificultad a la par que una falta de estudios empíricos que demuestren y otorguen un papel a cada una de las partes en las que es descompuesta la reputación para su análisis y evaluación (Schwaiger, 2004), probablemente debido, precisamente, a su grado significativo de intangibilidad (Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997).

Los principales monitores de reputación a nivel mundial -Fortune con WMAC, Reputation Institute con REPTRAK y COUNTRYREP o Villafañe & Asociados con MERCO Empresas y MERCO Ciudad, por citar los más importantes- en su aplicación a diferentes tipos de marca -empresa, ciudad, país, etc.- sí analizan regularmente -cada 3 años en el caso de MERCO- el peso de las dimensiones para calcular su valor y ponderarlas en el momento de la elaboración del indicador compuesto correspondiente, que se calcula en cada caso de diferente forma a tenor de la metodología propia de cada barómetro.

De la evolución de estos datos es posible ofrecer una primera aproximación: la dimensión reputación interna, gestión de personas o entorno de trabajo -en el caso de los rankings empresariales- ha ido creciendo en importancia en los últimos

años -como en el caso de la ética y la RSC, que ya es primera variable en importancia en MERCO Empresas en España y segunda en Global RepTrak-, pero sigue siendo menor su peso que el de otras dimensiones como la propia ética, los productos y servicios y los resultados -en otros países latinoamericanos como Chile reputación interna se encuentra por delante de ética y RSC en MERCO Empresas-.

En el caso de la reputación de ciudades y países, los datos de MERCO Ciudad y de Country Reputation en España en 2010 aportan mejores datos, en comparación con los de las empresas, al situar la calidad de vida -en el caso del ranking del Reputation Institute- como segundo aspecto más valorado por detrás de la calidad institucional y por delante del nivel de desarrollo -incluso la variable Gente amable y simpática del país es la que más pesa de todas-.

La oferta de empleo y educación -mejor ciudad para trabajar y para estudiar, respectivamente- como la tercera y cuarta variables con mayor relevancia en función de la satisfacción, tras sanidad y seguridad y por delante de gestión política -en el caso del monitor de Villafañe & Asociados-. De hecho, en este modelo, la oferta de empleo es la variable a la que los ciudadanos otorgan más importancia, y también en la que existe un mayor diferencial en comparación con este aspecto y su satisfacción con ella.

Para acabar, y una vez definido el estado de la cuestión con respecto a la reputación y el valor del talento en esta, será fundamental analizar cuál es el papel que juega dicha variable y lo que implica -liderazgo, cultura, identidad, políticas- para explicar otras variables, como son la ética, los productos y los resultados -en el ejemplo de una organización- o para englobar otras dimensiones como son las condiciones de un lugar para vivir, comprar, invertir o visitar -en el ejemplo de un territorio-.

1.3. Objetivos de la tesis

Teniendo en cuenta el interés por lograr marcas con reputaciones sólidas que alineen justamente identidad y reputación, y que ofrezcan experiencias únicas a sus clientes, inversores, visitantes, consumidores, accionistas, proveedores, instituciones y comunidades porque antes se las ofrecen a sus empleados o estudiantes, los objetivos de la tesis ‘De La Identidad a la Reputación: creación de un nuevo Modelo de Gestión de Marca a través del Talento’ son:

1.3.1. Objetivo general

Crear un modelo global de gestión de la reputación de una marca recuperando el valor central del talento en la misma y situando un enfoque innovador de la gestión de este en el corazón de la reputación, a través del análisis de las marcas mundialmente más admiradas en estos momentos en diferentes ámbitos -Southwest Airlines, Canadá y Cirque du Soleil- y la investigación con expertos nacionales e internacionales en marca e identidad, reputación y talento.

1.3.2. Objetivos operativos

- a) Definir el marco conceptual que delimite la definición, el concepto y significado de los términos marca, identidad, reputación y talento.
- b) Confirmar si la reputación es el factor clave que permite diferenciar y dotar de mayor valor diferencial a las marcas.
- c) Demostrar que la identidad es la principal clave a la hora de lograr una buena reputación.
- d) Conocer los elementos que constituyen y conforman un modelo innovador de gestión del talento.
- e) Demostrar que, para ser una marca con reputación excelente, primero hay que crear un entorno único para el desarrollo del talento y el progreso de las personas.

1.4. Marcos teóricos relevantes

Los conceptos de marca, identidad, reputación y talento han sido definidos desde distintas perspectivas y disciplinas, fundamentalmente del management, así como la relación entre los mismos -identidad de marca, reputación de marca, reputación interna, marca interna y marca empleador-. Debido a su fuerte componente intangible -basado en elementos difíciles de medir y cuantificar-, el proyecto intentará fundamentarse en las definiciones, los estudios y las metodologías específicas descritas hasta el momento.

El hecho de delimitar conceptualmente estos cuatro conceptos permitirá determinar mejor la interrelación entre ellos, en especial si el talento es ciertamente un factor clave en estos momentos a la hora de construir la reputación de una marca y, por consiguiente, el papel que juega en la configuración de un nuevo modelo de gestión de la reputación basado en él.

1.4.1. Sobre la marca

La definición que de marca hace el diccionario de la Real Academia Española¹ dice:

- 1. f. Señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia.
- 1. f. Distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente.
- 1. f. Marca de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal.

¹ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=marca

Por su parte, la Enciclopedia Británica² la define como:

2a: Una marca hecha quemando con un hierro caliente para avalar un producto o calidad para designar propiedad.

3a: Una marca impresa hecha para similares propósitos. Una marca hecha en los criminales con un hierro caliente.

4a: Una clase de bienes identificados por su nombre como el producto de una firma concreta o fabricante.

Pero, en cualquier caso, ambas definiciones tienen tres elementos en común:

- 1) Una marca señala algo, lo identifica y diferencia del resto.
- 2) Una marca genera protección, supone una garantía o aval.
- 3) Una marca significa o es signo de propiedad o pertenencia.

La idea de marca ha sido a lo largo del s. XX definida de múltiples y contradictorias formas, lo cual puede causar a los investigadores confusión, al obligar a analizar el mismo concepto desde diferentes ángulos o perspectivas (Stern, 2006): promesa/experiencia; tangible/intangible; identidad/reputación; representación/función; atributos físicos/atributos psíquicos; valor racional/valor emocional, etc. (Schlesinger y Cervera, 2008).

De entrada, una marca es, además de el reflejo del acto de marcar y señalar productos por parte de su fabricante (Costa, 1989; De Toro, 2009), fundamentalmente una promesa, una promesa que ha de cumplir, una promesa de identidad que significa garantía y calidad más allá de algo que representa identidad en términos visuales o de nombre (Jiménez-Morales et al., 2005). Por eso Philip Kotler, considerado padre de la disciplina del marketing, define marca como la promesa de proporcionar, de forma consistente, un conjunto específico de características, beneficios y servicios (Campbell; 2002; Kotler, 2003).

² <http://www.britannica.com/bps/dictionary?query=brand>

Pero durante mucho tiempo la noción de marca ha estado más relacionada con otros aspectos más operativos, como comenta Olins (2009), afirmando que hasta la década de los 80, una marca era un producto que se exhibía en las estanterías de los supermercados y que iba dirigido básicamente a un único público: el consumidor, tal y como afirma también Asacker (2005), el 'branding' era una responsabilidad cosmética para las empresas, es decir, logos, colores, 'taglines', publicidad, etc. Por esa misma razón, Neumeier (2006) confirma que la marca no es el logo, la marca no es la identidad visual, la marca no es el producto (Bennett, 1988).

En cualquier caso, por un lado, se puede hallar a aquellos expertos que conciben la marca como un elemento con valor básicamente de signo (Campbell, 2002: 208-218), ligado a la definición inicial -el nombre, el logo, el sello y cualquier otra imagen asociable-, siguiendo su uso inicial proveniente de los constructores en el Antiguo Egipto, quienes marcaban los ladrillos para sus construcciones con símbolos para su identificación, o los constructores medievales de catedrales, que hacían lo propio con las piedras al marcarlas para que se reconociese en el conjunto de la obra a su autor (Farquar, 1989).

Esa visión, a la que es posible llamar 'branding', está relacionada con los orígenes del uso de la marca y su auge en las organizaciones, al anclarla en un concepto más tangible de la misma. Sin embargo, la marca ha pasado de ser un símbolo o marca incrustado en el producto para ser una huella en la mente de las personas. Una marca puede describirse en términos de sus atributos físicos, pero, también, en términos de sus atributos de personalidad (Plummer, 1984).

Es por eso que, por otro lado, es posible encontrar a aquellos que conciben la marca como un instrumento generador de valor, como un intangible clave en las organizaciones que expresa algo más que una imagen física o un producto (Murphy, 1990), siguiendo la Teoría del Simbolismo y el enfoque postmodernista (Berenguer y Cervera, 2006), en la que se busca entender la parte abstracta e intangible de las marcas no relacionada únicamente con los aspectos físicos o tangibles.

La marca tiene un valor propio de utilidad y generación de preferencia, como direccionador -‘driver’- de la demanda (Srinivasan, 1979; Swait et al., 1993), y que está más en la mente del consumidor o del stakeholder y menos en la impresión de una etiqueta o un embalaje, habiéndose convertido en una herramienta esencial que expresa un valor oculto pero seguro en procesos de fusiones, adquisiciones o inversión en bolsa, por ejemplo (Seetharaman et al., 2001).

También existe otra división importante en la concepción de la marca: aquella que la concibe desde una perspectiva marketiniana y más instrumental que estratégica -una concepción primigenia en el pensamiento sobre la gestión de marcas-. En este caso, el único stakeholder a tener en cuenta es el cliente - consumidor o usuario-.

Por otro, los que ven la marca como un activo estratégico de carácter más integral. Aquí el cliente sigue teniendo un papel destacado, pero adquieren fuerza otros stakeholders, como los empleados, accionistas e inversores, proveedores, e incluso reguladores, administraciones, ONG o sociedad civil en general, al igual que en la noción de reputación.

Ésa es la razón por la que la profesora Villagra (2010) afirma que hace tiempo que las marcas trascendieron su papel de identificadores -‘trademarks’- para incorporar un valor emocional indudable. Tanto es así que, hoy en día, las marcas desempeñan un importante rol social y cultural en las sociedades modernas y son utilizadas por las personas para proyectar valores de su personalidad, identificar a grupos de referencia o pertenencia.

Tabla 1.1. Diferencias marca producto y corporativa

Marca	Producto	Corporativa
Objeto	Productos o servicios	Organización -lo que es-
Públicos	Clientes, clientes potenciales, proveedores	Todos los stakeholders que se relacionen con la organización
Ejes	Características del producto o servicio, aspectos emocionales vinculados con su consumo, etc.	Visión, valores, principios, compromisos sociales, aspectos diferenciales, etc.
Expectativas	Calidad, correcto funcionamiento, satisfacción de las necesidades, autorrealización, adscripción a un grupo, etc.	Pueden ser distintas según el público: compromiso, cumplimiento de las promesas, desarrollo – sociedad- / crecimiento y expansión –accionista- / realización profesional y personal –empleados- / etc.

Fuente: Villagra (2010)

Una de las principales aportaciones en los últimos años a la reflexión sobre la marca es la realizada por la profesora Schultz et al. (2006), quien describe sus principales dimensiones:

- a) La construcción de nombres, símbolos y experiencias.
- b) Las ideas centrales de la organización.
- c) Una organización tras los productos y servicios.
- d) La expresión de promesas de distintos estilos y experiencias.
- e) La creación de diferenciación significativa hacia los stakeholders.

Establece también cuáles son las diferencias entre la gestión tradicional de las marcas y la nueva gestión de la marca integral. Schultz et al. (2006) habla además de una segunda ola en la que el foco se expande desde una perspectiva marcada por el marketing y las campañas hacia una perspectiva integral y multidisciplinar para el fomento de la competitividad y la innovación.

Tabla 1.2. Diferencias marca parcial e integral

Marca	Parcial	Integral
Concepto	Marketing y campañas publicitarias	Estrategia multi-stakeholder
Visión	De afuera hacia adentro	De afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera
Objetivo	Optimizar transacciones entre la organización y el cliente como parte de la creación de valor	La creación de valor surge de la interacción entre la organización y los diferentes stakeholders
Stakeholders	Clientes	Todos los stakeholders
Responsable	Marketing y comunicación	Todos los departamentos dirigidos por el máximo cargo ejecutivo
Prioridad	Cuota de mercado	Cuota de integración entre la organización y los stakeholders
Plazo	Corto: ciclo de vida del producto	Largo: ciclo de vida de la organización
Proceso	Lineal: marketing y comunicación deciden las promesas de marca y el mix de marketing y comunicación	Dinámico: procesos de gestión alineando la organización que hay detrás de la identidad de marca
Rol	Dotador de sentido	Facilitador de las relaciones entre el proceso de dotar de sentido y el de construir sentido
Comunicación	Información sobre productos y mensajes de ventas emocionales	Interacción, intercambio de ideas y puntos de vista, co-creación de significados y manifestaciones
Temas	Arquitectura, posicionamiento e identidad de marca	Alineación entre visión estratégica, cultura corporativa e imagen para stk.
Dificultades	Construir y sostener la diferenciación de los productos; involucración escasa de los empleados y uso de la herencia cultural; limitada involucración de los stakeholders en la comunicación	Alinear los stakeholders internos y externos; crear una identidad auténtica y creíble; involucrar a las diferentes subculturas y cambiar la opinión de los stakeholders

Fuente: Reelaboración a partir de Schultz et al. (2006)

Otros autores como Gregory y Wiechmann (1997) confirman el auge de la marca corporativa, así como Ind (1997), porque cada vez se hace más difícil para muchos consumidores separar la marca corporativa de la marca de producto en sus mentes cuando toman decisiones de compra (Miller, 2012). Para Villafañe (2013: 76), una buena empresa ha de ser identificada por lo que su marca corporativa contiene, especialmente una serie de compromisos explícitos, verificables y consecuentes que constituyan la base de su reputación.

Dice Olins (2009) que no hay duda de que la marca corporativa está adquiriendo día a día mayor importancia porque ya no es posible elegir entre productos basándose solamente en el precio, la calidad o el servicio. Tradicionalmente, las marcas de producto se dirigían a un público externo que era

el cliente, pero el público externo es cada vez más complejo. Según Olins, las organizaciones no se habían visto obligadas a velar por su reputación de un modo consecuente y estructurado frente a los periodistas, los analistas financieros, la competencia, los proveedores, el gobierno local y nacional, los empleados potenciales y el variado público con el que tienen contacto. Además, desde hace un tiempo, gracias al desarrollo que ha tenido la marca en empresas de servicios, el público interno -la gente de la misma organización- ha adquirido mucha más importancia que en épocas pasadas, confirmando así el valor central del talento en la gestión de las marcas y su reputación.

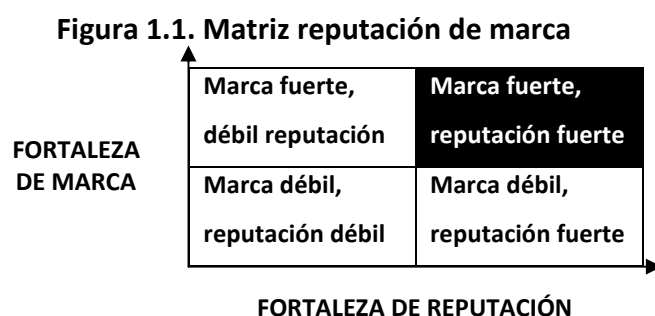
Existe una tercera categorización en la que se puede dividir la concepción de la marca: aquella que la ve como una herramienta -instrumental o estratégica- para gestionar las experiencias -la marca experiencia (Alloza, 2005: 238)- y relaciones con los stakeholders -solo clientes o el conjunto de grupos de interés-, y aquella que la concibe como organización en sí misma. Otra categoría es la de aquellos que asignan a la marca un papel de recurso intangible, pero en unos casos como un activo evaluable financieramente y, por tanto, imputable en el balance de una organización; y en otro casos, solo como un recurso evaluable económicamente, medible en términos de indicadores, pero no desde el punto de vista financiero.

Y, finalmente -teniendo en cuenta el objeto de este trabajo de investigación- algo que ya ha sido también apuntado en el apartado siguiente: la relación entre marca y reputación. También aquí se pueden describir dos escuelas: aquella que ve a la marca y la reputación como intangibles íntimamente ligados pero diferenciados (Hannington, 2004; Villafañe 2004); y aquella que concibe la reputación como una dimensión -de la misma forma que lo pueden ser la identidad o la imagen- de la marca (Foley y Kendrick, 2006; Maldar, 2007), una expresión de carácter más racional y basada en comportamientos, hechos verificables y constatables en el largo plazo, experiencias comprobables y evaluables, y no solo en elementos de carácter más emocional.

Decíamos en el apartado correspondiente que, a juicio de los principales expertos en reputación, la marca y la reputación tienen elementos en común, pero no representan exactamente lo mismo. La marca realiza la promesa -promesas o declinaciones de la promesa- a los distintos stakeholders, y la obtención de una buena reputación confirma que dicha promesa se ha cumplido. La diferencia es que para Villafañe (2004), por ejemplo, tanto reputación como marca están en manos de la empresa -solo la imagen es algo que cae más del lado de los consumidores, usuarios y clientes-, mientras que para Fombrun (1996) la reputación está por entero en manos del conjunto de los stakeholders.

Quizá los autores que más allá han ido en el análisis de la relación entre reputación y marca son Foley y Kendrick (2006), para quien la reputación no es simplemente una dimensión de marca. Marca y reputación son dos caras de la misma moneda que representan a la organización al completo. Para ambos, la marca es un grupo de promesas, asociaciones, imágenes y emociones y va de adentro hacia afuera. La organización, por tanto, la controla. La reputación, es de afuera hacia adentro. Está basada en una serie de experiencias -directas e indirectas-, opiniones, rumores y se fundamenta en la actuación de los empleados, las percepciones del sector y las tendencias de los stakeholders. En su opinión, marca y reputación funcionan en una especie de tándem conjunto según la actuación de la organización.

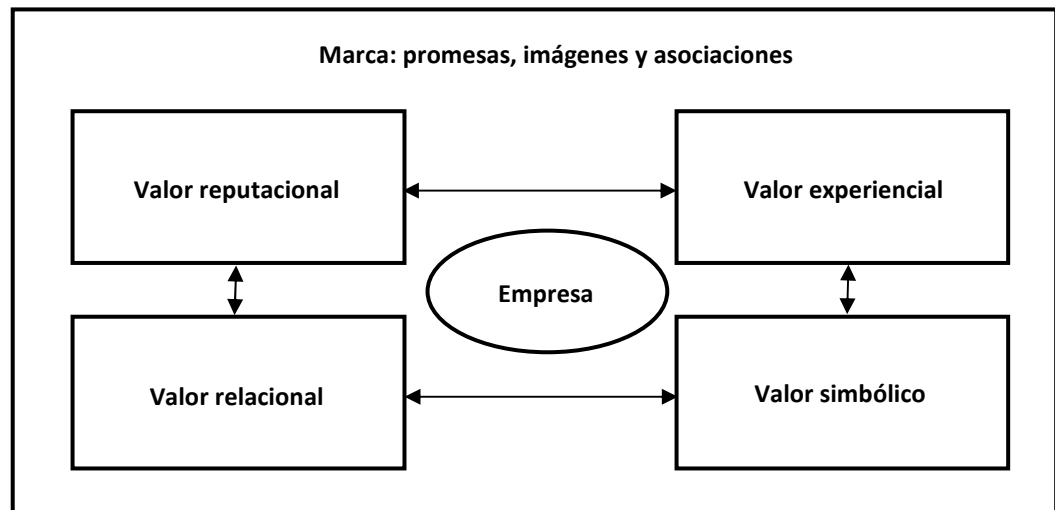
Existen cuatro posibilidades según la fortaleza y debilidad de ambas:



Fuente: Foley y Kendrick (2006)

Otros autores como Morley (2009) o Bergeron (2012) hablan del concepto reputación de marca para referirse a una dimensión importante de la marca que debe abordarse como primer paso en un plan de marca y de medición constante de la misma, empezando por el ámbito interno de la propia organización. Neumeier (2009) va más allá y considera que la marca es una reputación comercial que se puede medir regularmente para reforzar la reputación. Finalmente, el profesor Maldar (2007) considera que una marca tiene cuatro dimensiones o valores, uno de los cuales y más importantes es la reputación.

Figura 1.2. Importancia valor reputacional de marca



Fuente: Maldar (2007)

"Ser honrado tal y como anda el mundo equivale a ser un hombre escogido entre diez mil"
William Shakespeare, escritor y dramaturgo inglés del período isabelino

1.4.2. Sobre la identidad

Esta es la definición de identidad según el diccionario de la Real Academia Española³:

1. f. Cualidad de idéntico.
2. f. Conjunto de rasgos propios de un individuo o colectividad que lo caracteriza frente a los demás.
3. f. Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás.

³ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=identidad

- 4. f. Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca.
- 5. f. Igualdad algebraica que se verifica siempre, cualquiera que sea el valor de sus variables.

Por su parte, la Enciclopedia Británica⁴ dice que identidad es:

- 1a: El hecho de ser quien o aquello que una persona o cosa es y que no es ninguna otra.
- 1b: Las características o conductas individuales por las que alguien es reconocido.
- 2: Una similitud o afinidad cercana.
- 3a: Una transformación que deja un objeto inalterado.
- 3b: La igualdad de dos expresiones para todos los valores de cantidades expresadas en una ecuación.

Ambas definiciones resaltan el papel esencial de la caracterización de alguien frente a los demás, frente a un grupo, y el papel diferenciador, un elemento esencial en cualquier marca, especialmente si quiere obtener una buena reputación. Pero es la definición inglesa la que aporta, en su segunda acepción, un valor diferente, en la medida que resalta el factor de la identidad como guía o definidor del reconocimiento que se obtendrá 'a posteriori'.

El uso de la identidad como elemento ligado a las marcas y organizaciones, tal y como se ha comentado en el apartado anterior, tiene, al igual que en el caso del resto de conceptos, un carácter pluridisciplinar y ha sido abordado desde distintas disciplinas, por ejemplo desde la visual y del diseño, relacionada con los símbolos (Dowling, 1994), y su expresión (Selame y Selame, 1988), -llamada también por algunos autores como Villafañe (1999) identidad visual corporativa, en el sentido de traducción simbólica de la identidad corporativa-, o según quiera ser vista o percibida (Napoles, 1988), aunque para Olins (1995) la identidad es el conjunto de maneras en que la organización se presenta a sí misma.

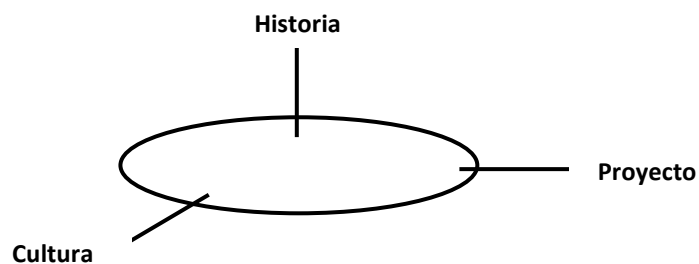
Desde la disciplina organizacional y de la gestión, la identidad sería, más que cómo se presenta, cómo es la personalidad, el ADN de esa organización (Simões et al., 2005; Capriotti, 1999), el ser de la empresa (Villafañe, 1999), o la propia marca

⁴ <http://www.britannica.com/bps/dictionary?query=identity>

corporativa (Chernatony, 1999; Capriotti e Iglesias, 2008) -pudiendo denominarse también identidad de marca (Kapferer, 2002)-, incluso los atributos que más la identifican y diferencian (Ind, 1997).

Dentro de la identidad corporativa se suele incluir -en el ámbito de esta disciplina- los valores -que se encuentran en el centro de la identidad corporativa y de marca (Wellhoff, 2009)-, las creencias, principios y presunciones, es decir, en buena medida, la propia cultura organizacional (Vella y Melewar, 2008: 4; Riezebos y Grinten van der, 2011:41), en la medida en que esta reside o es una suerte de inconsciente colectivo junguiano que tiene que ver con la naturaleza esencial del ser humano, corporativa o interna -entendida como un proceso de construcción social y reflejo de la identidad, aunque también de la cultura social imperante en el entorno, según sea la permeabilidad de la organización (Glynn y Watkiss, 2012), su carácter, aunque para Villafañe (1999) la identidad es parte de la cultura, o surge de la convergencia de tres factores: la historia -con los atributos considerados perennes-, el proyecto -con los atributos ligados a la estrategia, aunque, cada vez más, algunos autores consideran la cultura como la propia estrategia (Mintzberg et al., 1998; Denison et al., 2012)- y la cultura -con sus propios atributos asociados-, en una concepción dinámica en la que hay atributos permanentes y cambiantes que influyen unos en otros reinterpretando su sentido para la organización.

Figura 1.3. Concepción dinámica identidad



Fuente: Villafañe (1999)

Esos elementos, en concreto, son:

- a) Permanentes o de identidad: actividad, competencias, historia, forma jurídica y corpus social.
- b) Estratégicos o de proyecto: visión, misión y proyecto.
- c) Culturales o asociados: comportamientos, valores y presunciones.

Capriotti (2007), por su parte, dice que la identidad se ve influida por un conjunto de factores tales como:

- a) La personalidad y las normas del fundador.
- b) La personalidad y las normas de los mandos.
- c) La personalidad de los empleados.
- d) La evolución histórica organizacional.
- e) El entorno sectorial y social.

Por eso, Capriotti (2009) cree que en la identidad y en su perfil se puede definir tres áreas diferenciadas:

- a) **Rasgos de personalidad:** pautas y creencias.
- b) **Valores de organización:** alma y valores compartidos -vividos-.
- c) **Atributos de competencia:** filosofía, visión, misión y valores corporativos -declarados-.

Para Kapferer (2003) son las marcas las que reflejan un prisma de identidad en el que es posible distinguir dos elementos claros:

- a) **Interiorización:** de la personalidad a la mentalización, pasando por la cultura.
- b) **Exteriorización:** de la psique al reflejo, pasando por la relación.

En el caso de Rothacher (2004), aquellas marcas que disponen de una identidad corporativa fuerte son las que obtienen, en el medio y largo plazo, un éxito superior a sus competidoras. Identifica también cuatro tipos de cultura organizacional, siendo las dos últimas -y en especial la última- las que obtienen,

actualmente, mejores rendimientos y resultados, en la medida en que están más orientadas al servicio y la innovación:

- a) **Culturas de poder:** autoritarias.
- b) **Culturas de papel:** burocráticas.
- c) **Culturas de tarea:** eficaces.
- d) **Culturas de persona:** talentosas.

Schultz et al. (2000) consideran que hay diferencias entre la identidad corporativa y la organizacional, tanto en su origen -una en el ámbito de consultoría y Marketing, la otra en el de organización y Recursos Humanos, y en ambos casos en el de estrategia y Comunicación- como en su aplicación -diferenciación en el primero e identificación en el segundo-.

Tabla 1.3. Diferencias identidad corporativa y organizacional

Dimensión	Corporativa	Organizacional
Perspectiva	Gestión: altos directivos y asesores	Organización: todos los miembros
Receptor	Stakeholders externos	Stakeholders internos
Canales	Mediatizados	Interpersonales

Fuente: Schultz et al. (2000)

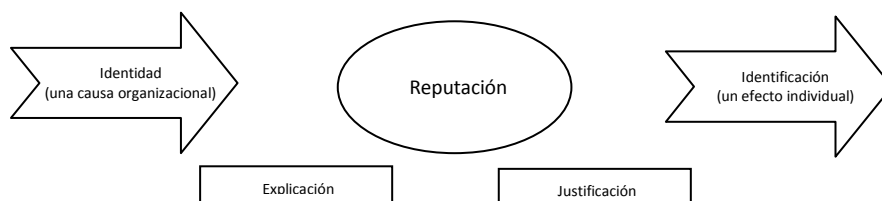
Por su parte, Bouchikhi y Kimberly (2008) asemejan las identidades personales con las empresariales, como puede ocurrir con la reputación: si las personas tienen género, nacionalidad, grupo social, creencias educativas o habilidades, las empresas disponen de negocios clave, base de conocimiento, nacionalidad, filosofía operativa o fundador legendario.

Para estos autores, el alma de una corporación es su identidad, el activo clave a gestionar estratégicamente, anticipando ya que uno de los principales problemas es la tensión entre la identidad y la reputación, o lo que ellos denominan la identidad interna -la visión de los empleados para Chun y Davies (2002)- y externa -la visión, principalmente, de los consumidores-, de lo que se infiere la necesidad de alineamiento -aunque los términos sintonía o armonía sean más fieles a lo que se pretende decir- entre ambas (Van Riel, 2012).

También la identidad es concebida como algo dinámico, vivo, que otorga vitalidad (De Geus, 1997), de ahí que cualquier revitalización de marca pase por la revitalización de la propia identidad de la marca y del propósito del conjunto de la organización (Light y Kiddon, 2009). De hecho, para Kornberger (2010) las marcas son, en sí mismas, identidades en acción que aportan estabilidad en el presente y la base sólida para cualquier cambio en el futuro.

Otra característica de los elementos identitarios -y de la propia identidad- es que son los que definen a la marca u organización en el largo plazo, y han de hacerlo de manera consistente y coherente, sostenible en el tiempo y de forma relevante, diferenciadora -siendo la identidad la principal causa de esta- (Whetten y Mackey, 2002: 47) y auténtica (Land y Taylor, 2011), una serie de factores que, como se verá en el siguiente apartado, coinciden, en buena medida, con los de la reputación, o se puede considerar a la segunda reflejo, en gran parte, de la primera.

Figura 1.4. Identidad como causa e identificación como justificación



Fuente: Whetten y Mackey (2002)

Así las cosas, las principales coincidencias entre identidad y reputación pueden ser resumidas como sigue:

Tabla 1.4. Coincidencias identidad-reputación

Identidad	Reputación
Es el ser de la marca	Refleja el ser de la marca
Diferenciadora	Fortalecida por la diferenciación
Signo de autenticidad	Resultado de la autenticidad
Conformada por valores	Sostenida en valores
Basada en la consistencia y coherencia	Fruto de la consistencia y coherencia
Se mantiene en el largo plazo	Se construye en el largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión, es posible afirmar que la identidad de marca, corporativa u organizacional sirve para, primero identificar y luego, en función de ello, diferenciar frente a terceros, de lo que surgirá un reconocimiento, una valoración y opinión creada. Esa identidad, es pues, el origen, el germen y la piedra sobre la que se asienta una reputación (Fombrun, 1996), en función de unos valores y unas actitudes -que son siempre lo más importante y la respuesta (Alcat, 2005: 60)- entregados en forma de decisiones, relaciones y comportamientos.

"La forma de obtener una buena reputación consiste en esforzarse en ser lo que se pretende parecer"
Sócrates, filósofo de la Grecia clásica

1.4.3. Sobre la reputación

La definición que de reputación hace el diccionario de la RAE⁵ es la siguiente:

1. f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
2. f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

⁵ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=reputacion

Por su parte, la Enciclopedia Británica⁶ define reputación de esta forma:

1a: Cualidad global o carácter según es visto o juzgado por la población en general.

1b: Reconocimiento por parte de otros de alguna característica o capacidad: 'tiene la reputación de ser listo'.

2a: Un lugar que se tiene en pública estima o consideración.

2b: Buen nombre: 'tratando de proteger su reputación'.

La acepción inglesa habla explícitamente de un 'lugar en estima'. En ambos casos se habla de estima -una cualidad más emocional- y consideración -una más racional-. De lo que cabe deducir que la reputación acoge en su seno tanto una valoración u opinión de carácter más objetivo -racional- y otra de carácter más subjetivo -emocional-.

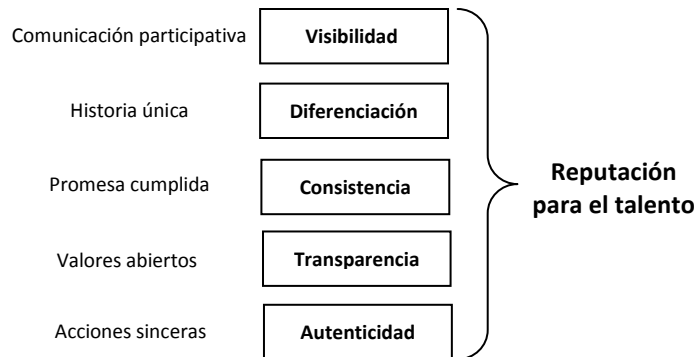
Aunque las primeras referencias sobre la reputación corporativa se remontan hasta finales de los años ochenta, no será hasta finales de los noventa que la literatura de 'management' comience a producir aportaciones significativas en la materia.

Para Charles Fombrun, la reputación está asociada a sus stakeholders y es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos, esa unión racional y emocional, entre la compañía y sus partícipes, la imagen neta, en definitiva, que estos tienen de esa organización (Fombrun, 1996). Identifica posteriormente (Fombrun y Van Riel 2003: 96), asimismo, cinco atributos asociados a la reputación en relación al talento, precisamente.

⁶ <http://www.britannica.com/bps/dictionary?query=reputation>

Dichos atributos son:

Figura 1.5. Cociente de Expresividad



Fuente: Adaptado de Fombrun y Van Riel (2003)

Es a través de esos cinco elementos mediante los cuales Fombrun considera que la reputación ha de ser gestionada. Asigna también a la reputación -corporativa en este caso- siete dimensiones diferentes:

- a) Oferta
- b) Innovación
- c) Trabajo
- d) Gobierno
- e) Ciudadanía
- f) Liderazgo
- g) Finanzas

En cambio, para Justo Villafañe, si la imagen proyecta la personalidad y es el resultado de la comunicación en todas sus formas, la reputación es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento, teniendo su origen en la realidad de la organización y su historia, en la credibilidad del proyecto vigente (Villafañe, 2004). Existen, en su opinión, diferencias claras entre los conceptos de reputación e imagen (Amibola y Kocak, 2007), que, entre otras, tienen que ver con su carácter más perdurable, estructural y más difícilmente alterable en el tiempo (Markwick y Fill, 1997).

Tabla 1.5. Diferencias imagen-reputación

Imagen	Reputación
Proyección de la personalidad	Reconocimiento del comportamiento
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Genera expectativas según la oferta	Genera valor como respuesta
Se construye fuera de la organización	Se construye dentro de la organización

Fuente: Villafañe (2004)

Según Villafañe, la reputación requiere de tres 'conditio sine qua non' para producirse:

- a) Dimensión axiológica
- b) Comportamiento corporativo
- c) Pro-actividad en la gestión

Asimismo, plantea seis variables de la reputación -corporativa-:

- a) Calidad de la oferta comercial.
- b) Dimensión internacional.
- c) Ética y responsabilidad corporativa.
- d) Innovación.
- e) Reputación interna.
- f) Resultados económico-financieros.

Para Villafañe, la reputación se basa en comportamientos, y estos solamente pueden ser evaluados por aquellos que tienen experiencia directa y opinión cualificada. La visión de este es, por tanto, más cualitativa, y su concepto de reputación se diferencia claramente del concepto de imagen. Incluso llega a asociar la reputación con la propia realidad corporativa y el reconocimiento (Villafañe, 2013: 23).

Otros autores llegan a una conclusión similar asociando, como se ha hecho durante mucho tiempo y se sigue haciendo, la marca a la imagen -como otros lo hacen a la identidad y, como se ha afirmado y se explicará posteriormente, incluso hoy a la reputación, es decir, a su dimensión dominante según cada momento- (Weiss et al., 1999). La reputación, la buena reputación, sería la estima y actitud favorable hacia una empresa.

Tabla 1.6. Distinción entre imagen y reputación

Elemento	Imagen	Reputación
Representación	Asociaciones con la marca	Valoración global: estima
Posicionamiento	Puede reposicionarse fácilmente	y actitud favorable
Cambio	No cambia con la reputación	No cambia al reposicionar
Aceptación	Depende segmento	Puede decrecer aunque
Ilustración	al que pertenece un stk.	la imagen no lo haga
	Puede no ser admitida	No depende segmento
	por todos los stk.	al que pertenece un stk.
		Puede ser admitida por todos los stk.

Fuente: Adaptado de Weiss et al. (1999)

Para Fombrun, la reputación incluye las percepciones -aunque también los comportamientos- y, por tanto, se valora tanto las experiencias directas -en productos, inversiones, empleo y servicio en el caso de una empresa-, como lo que la organización dice -RSC, marca, marketing y RR.PP.- y lo que otros dicen de ella -experiencias indirectas, medios y expertos o líderes de opinión, o familiares y amigos de empleados-. Parecería que para Villafañe la reputación es sinónimo de prestigio -reconocido por pocos-, mientras que para Fombrun la reputación es sinónimo de fama -percibida por muchos-.

Otra de las diferencias importantes entre ambos expertos es la visión que tienen sobre la relación entre reputación y marca, un aspecto de este trabajo que ha sido ya abordado en el apartado anterior de marca. Villafañe afirma que pocas cosas aparecen tan íntimamente ligadas en una visión moderna del 'Corporate' como la marca y la reputación y que ambos conceptos han sufrido concepciones

limitantes, viendo a ambos intangibles como interrelacionados, aunque con funciones diferentes. Sin embargo, Villafañe habla también de 'reputación de marca' como la expresión de coherencia entre la promesa y el comportamiento: la marca promete y la reputación es el reconocimiento del cumplimiento de esa promesa. Para Fombrun, finalmente, la marca es la promesa y la reputación mide cómo la marca cumple esa promesa.

Además de las dos nociones de reputación analizadas anteriormente, existen otros autores que, desde el campo de la comunicación o relaciones públicas, la gestión de la marca o del talento y la dirección estratégica han hecho sus aportaciones al debate.

Desde el ámbito de la gestión del talento, el profesor Javier Fernández Aguado ve la reputación como el prestigio consolidado que una organización logra ante sus stakeholders. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente, tanto técnica como ética, de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes. La reputación se convierte en una ventaja competitiva para cualquier organización, pero es un fin en sí misma, no viene justificada por la mejora de los logros obtenidos (Fernández Aguado, 2002).

Desde el ámbito de la dirección general y financiera, la profesora Esther de Quevedo concibe la reputación como la percepción generalizada de que la organización resuelve de forma legítima las relaciones con sus grupos de interés, tanto en términos de comportamiento como de transparencia. Cuanto más profundo y constante sea el proceso de legitimación, más fuerte será el vínculo que se establece entre las conductas pretéritas y las previsiones de comportamiento futuro (Quevedo, 2003). En este mismo terreno, para el profesor Gary Davies la reputación corresponde con las visiones de la organización sostenidas por los principales stakeholders, incluyendo la imagen y la identidad (Davies et al., 2002).

Desde el terreno de la comunicación, el profesor Grahame Dowling, define la reputación como el resultado de la imagen positiva de la organización cuando

encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, valorando especialmente el grado de compromiso con sus stakeholders. Y la diferencia de la marca definiendo la reputación también como “el grado de alineamiento o encaje entre las creencias y sentimientos sostenidos acerca de una organización por la gente y los grupos y lo que personal o colectivamente valoran”, destacando la profesionalidad y la responsabilidad social como valores que son importantes para los empleados, por lo que la organización mantiene una reputación gracias a esas características. La marca, en cambio, es “el nivel de confianza que un individuo o grupo tiene en la capacidad de una organización para entregar continuamente altos niveles de lo que ese individuo o grupo valora acerca de la imagen de dicha organización y el apoyo que otorga a sus productos y servicios” (Dowling, 2001).

Para expertos en gestión de marcas como David Aaker, la reputación es lo mismo que la reputación de marca y a ella contribuyen seis factores esenciales: conocimiento, lealtad, percepción, asociaciones y cualidad intrínseca de la marca (Aaker, 1996). Según el profesor de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional de la Universidad de Stanford, Hayagreeva Rao, la reputación es un activo de construcción social que se crea y mantiene a través de un proceso de construcción social que contribuye a la supervivencia, puesta al día e innovación de las compañías (1994). De hecho, como comentábamos en el apartado anterior de identidad, Fombrun (2012) describe siete diferentes teorías sobre la reputación y en la última de ellas, la social, la legitimidad juega un papel clave:

1. **Teoría Institucional:** otorga un papel fundamental al contexto, a cómo se obtiene la legitimidad y se obtiene el apoyo social.
2. **Teoría Mediática:** da un rol especial a la agenda y el discurso creado por los medios y que configura la opinión pública.
3. **Teoría Grupal:** centra el papel en aquellos grupos que toman parte y tienen interés en las acciones y los resultados que produce una empresa.
4. **Teoría Impresiva:** afirma que lo importante son las señales e impresiones que una empresa se esfuerza en crear en la mente de sus stakeholders (Bromley, 1993).

5. **Teoría Identitaria:** dice que la clave está en lo que diferencia a la organización y la hace claramente identificable y valorable, otorgándole coherencia.
6. **Teoría Recursiva:** hace de los recursos lo esencial que ayuda a una empresa a mantener su ventaja competitiva dentro de su sector.
7. **Teoría Social:** centra el foco en el intercambio entre gestores y stakeholders de una serie de ideas e informaciones sobre la empresa.

Y para Mary Jo Hatch y Majken Schultz (2008), la reputación es la valoración global de una organización sostenida por sus múltiples stakeholders a lo largo del tiempo, fruto de la suma de percepciones -imágenes- que los grupos de interés forman y usan para comunicarse con otros acerca de la capacidad de la organización para cubrir sus expectativas.

Finalmente, para la experta Leslie Gaines-Ross, reputación significa cómo de positiva o negativamente una organización es percibida por sus stakeholders clave - las personas o las entidades en las que se sostiene para su éxito (Gaines-Ross, 2003). La consultora Deloitte describe la reputación como el prestigio mantenido a lo largo del tiempo basado en un conjunto de valores compartidos y estrategias que, a través del buen nombre logrado con cada uno de sus stakeholders clave, asegura la sostenibilidad y diferenciación mediante la gestión de su capital intelectual (Zabala et al., 2005).

A modo de resumen de este apartado, se puede concluir que, si bien la concepción sobre la reputación no es homogénea entre todos los expertos, sí parece apreciarse un consenso en torno al papel importante de todos los stakeholders en la valoración de la reputación y en asociarla a conceptos como el buen nombre, la fama, la fortuna -entendida como resultado del éxito- y el prestigio, los buenos resultados y el excelente desempeño. Sin embargo, la principal diferencia estriba en el carácter más o menos emocional y racional de la reputación, su relación con la identidad y la imagen de la organización, la distancia que hay entre las percepciones y los reconocimientos.

Es posible sintetizar agrupando las diferentes nociones en tres grandes escuelas o líneas de pensamiento diferenciadas, en función del enfoque y el foco correspondiente sobre el que concentra fundamentalmente su visión sobre la reputación -otras posibles clasificaciones podrían basarse en los stakeholders clave para cada autor-.

Dichas nociones son:

Tabla 1.7. Escuelas reputacionales

Foco	Enfoque	Autor
Opinión	Perceptivo: la percepción de los stakeholders sobre el comportamiento de la organización	Davies et al. (2002) Fombrun (1996) Gaines-Ross (2003) Quevedo (2003) Hatch y Schultz (2008)
Valoración	Cognitivo: el reconocimiento que hacen los stakeholders del comportamiento de la organización	Villafañe (2004) Lloyd (2009)
Relación	Colaborativo: el grado de escucha y colaboración con los stakeholders para cumplir la promesa de marca	Aaker (1996) Dowling (2001) Fernández Aguado (2002)

Fuente: Elaboración propia

“El talento oculto no produce reputación”

Erasmus de Rotterdam, humanista holandés del Renacimiento

1.4.4. Sobre el talento

Esta es la definición de talento según el diccionario de la Real Academia Española⁷:

1. m. Inteligencia -capacidad de entender-.
2. m. Aptitud -capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación-.

⁷ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=talento

- 3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
- 4. m. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos.

Por su parte, la Enciclopedia Británica⁸ dice que talento es:

- 1a: Cualquiera de las diferentes viejas unidades de peso.
- 1b: Unidad de igual valor que el valor de un talento de oro o plata.
- 2: Característica, rasgo, aptitud o disposición de una persona o animal.
- 3: Los dones naturales de una persona.
- 4a: Una especial, a menudo, aptitud atlética, creativa o artística.
- 4b: Inteligencia general o poder mental.
- 5: Una persona de talento o grupo de personas en un campo o actividad.

Cheese, Thomas y Craig (2008) afirman que los cambios que se han producido en el tipo y contenido de trabajo a desarrollar son la razón por la que la palabra talento se usa ahora mucho más en los negocios como opuesta al término trabajo, porque trabajo es uno de los tres factores necesarios para la producción en la teoría clásica económica, conjuntamente con el capital y la tierra. Y el término recursos humanos ha caído en favor de talento al parecer denotar el uso de los seres humanos como recurso impersonal. En general, prefieren el término talento porque se refiere a las cualidades que lo diferencian de un mero factor de producción.

Los autores del informe de la consultora McKinsey sobre la guerra del talento aportan una visión similar, pero van un paso más allá: talento es la suma de las habilidades de una persona -sus intrínsecos dones, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter y empuje-. Eso incluye sus habilidades para aprender y crecer. Pero cada organización debe reconocer el tipo de talento adecuada para ella según sus valores y proyecto. También Michaels et al. (2001: 23) definen el talento como “una mente inteligente y aguda, con habilidades de liderazgo, madurez emocional, habilidades de comunicación, la habilidad para

⁸ <http://www.britannica.com/bps/dictionary?query=talent>

atraer e inspirar a otras personas talentosas, con instintos emprendedores y habilidades funcionales para lograr resultados”.

Tabla 1.8. Mentalidad sobre dirección de personas

Recursos Humanos	Talento
La vieja retórica de los líderes y el departamento de Recursos Humanos de que “la gente es nuestro activo más importante”	La nueva y profunda convicción de que la gente talentosa produce mejor resultados para la organización
La responsabilidad de la dirección de personas recae en Recursos Humanos	La responsabilidad es de todos los jefes para lograr reforzar el banco de talento
Pequeña escala y planes poco frecuentes de sucesión y formación de los jefes para adquirir y nutrir el talento	La gestión del talento como componente central del negocio y parte de la tarea diaria de los líderes de la organización
Los jefes tienen que trabajar con la gente que han heredado	Los jefes constantemente toman parte activa y dan pasos para y desarrollar su banco de talento y gestionar el bajo desempeño

Fuente: Michaels et al. (2001)

Ulrich (1996) definió claramente talento como capacidad por compromiso, capacidad que puede ser tanto aptitud, es decir, conocimientos y habilidades, como actitud, comportamientos sobre los que se basa el reconocimiento de la actuación de una marca, justamente su reputación. Smith y Cantrell (2010), por su parte, distinguen tres tipos de etapas o estadios en la evolución de la gestión del talento en las empresas.

Dichas etapas son:

Tabla 1.9. Evolución gestión del talento

Ayer	Hoy	Mañana
Mano de obra de muchos	Mano de obra como una entidad monolítica	Mano de obra de uno
La gente es tratada diferenciadamente, pero con poca estructura, control o buenas razones de negocio	Sistemas más estandarizados que trata a todo el mundo igual permitiendo más control y eficiencia	Los sistemas se convierten en más flexibles y personalizados para responder a las necesidades individuales y conseguir el valor de negocio

Fuente: Smith y Cantrell (2010)

Para los ya citados Ridderstråle y Nordström (1999), hoy en día la definición de talento incluye tanto el capital intelectual como el capital psicológico y social de las personas. Incluso estudios recientes ponen de manifiesto cómo el capital psicológico es más determinante como factor explicativo del rendimiento que el capital intelectual. La experiencia y la educación, los dos componentes fundamentales del capital intelectual, tan solo explican un 20% del rendimiento; mientras que un único factor psicológico como la confianza -la creencia en uno mismo para alcanzar los objetivos- explica un 38%. En resumen, si solo se busca talento intelectual, probablemente se acabará con un equipo de estrellas pero con escaso rendimiento.

Los cuatro principales análisis sobre el talento hacen referencia, en primer lugar, a la visión del talento como algo innato/heredado/natural -que se conserva durante toda la vida aunque ha de ser potenciado con la práctica, en una suerte de visión darwinista y determinista del mismo, algo fijo, inmutable, casi como un don divino (Colvin, 2008)- o algo que se puede crear o mejorar -adquirido/aprendido/entrenado, que se pierde si no se ejercita constantemente-, incluso también, en segundo lugar, si el talento es algo genérico, válido para cualquier materia, general, o si las personas tienen determinados talentos para ciertas tareas, talentos específicos -como defienden algunos de los principales expertos mundiales en educación, talento y creatividad, entre ellos Robinson (2009)-. Es decir, si el talento es una cosa -un don- o un aprendizaje -un proceso- (Shenk, 2010).

En tercer lugar, si el talento es algo individual o grupal, es decir, si el talento se puede compartir y puede crecer en función de la influencia del entorno -personas, cultura, instalaciones, lugares, políticas, etc.-, en línea con lo apuntado por otros expertos en entornos creativos como Florida (2003).

Finalmente, en cuarto lugar, la visión del talento ligada a los conocimientos adquiridos -a las aptitudes, la inteligencia racional, la formación aprendida y la experiencia vivida- o también relacionada sobre todo -como defienden Ulrich

(1996), Jericó (2001) o Cubeiro (2003)- a las habilidades humanas de que se dispone o que se han desarrollado/perfeccionado con el tiempo a lo largo la experiencia vital, así como de las actitudes personales -las competencias, relacionadas con las inteligencias emocional y social (Goleman, 1996 y 2007)-.

Tabla 1.10. Análisis del talento

Enfoque	Tradicional	Actual
Origen	Innato	Adquirido
Expresión	Genérica	Específica
Base	Aptitudes	Actitudes
Desarrollo	Individual	Grupal

Fuente: Elaboración propia

2. DELIMITACIÓN

2.1. La evolución de los cuatro conceptos

En primer lugar, el concepto de marca ha sufrido una transformación importante en los últimos años, paralela al cambio que ha vivido el mundo de la empresa: el marketing ha dejado de ser la función clave que permite decidir la producción de aquello que se quiere vender o vender aquello que se produce (era industrial y comercial) y se ha pasado a una era digital y reputacional en la que las organizaciones necesitan detectar expectativas y dar respuesta a las demandas de la sociedad y de sus grupos de interés (Zaman, 2003), un nuevo capitalismo (Haque, 2011) basado en valores y propósitos (Mackey y Sisodia, 2013) -o una nueva racionalidad empresarial (Villafañe, 2006)- que pone en la necesidad de diálogo su máximo anhelo y en el que la reputación es su máxima expresión.

Las marcas han pasado de ser productos a ser las propias empresas (King, 1991; Balmer y Soenen, 1997; Ind, 1997; Schultz et al., 2000; Schultz y Hatch, 2006), aunque en la transición entre una cosa y la otra, las marcas corporativas han sido para los profesionales de marketing un mero paraguas que guiaba los procesos de compra de un conjunto de marcas comerciales (de producto o servicio) pertenecientes a una misma empresa (Macrae, 1999; Urde, 1999). Hoy es posible incluso afirmar que las marcas son también países, regiones y ciudades (Kotler, 1993; Anholt, 2006; Molianen y Rainisto, 2008) o personas (Peters, 1997; Kaputa, 2009).

Si las marcas tenían básicamente una función de identidad u origen -o constructo de emisión, como lo denomina Capriotti-, que se expresaba en unos atributos distintivos y una promesa (Aaker 1996), en estos momentos tienen más

una función de reputación o finalidad -constructo de recepción-, expresado a través de un contrato emocional que garantiza unos beneficios y una experiencia satisfactoria (Schmitt, 1999) en la que el cliente acaba siendo el propio producto (Pine li y Gilmore, 1999: 163).

Sin embargo, los conceptos de identidad e imagen han sido tradicionalmente abordados en la literatura corporativa -al margen del enfoque más relacionado con el diseño (Olins, 1990) y la asociación directa entre identidad e identidad visual, ya superada con la integración de la segunda en la primera (Van Riel y Balmer, 1997)- como aspectos inherentes a una organización: identidad vista como la esencia -conjunto de rasgos y atributos que la definen, como en el caso de una persona- (Villafañe, 2002), la personalidad (Capriotti, 1999) o las creencias y la cultura (Dutton y Dukerich, 1991) de la empresa; imagen vista como la percepción de la identidad que tienen los diferentes públicos (Spector, 1961), además de, también, imagen con una representación icónica de la organización (Costa, 1987), incluso diferenciando la imagen material de la imagen mental -esta segunda acepción es la que abre la puerta en el contexto anglosajón a la idea de reputación, la opinión sobre algo, al margen de la imagen física de ese algo-.

En algunos autores, la identidad se acaba presentando finalmente como la imagen (Etkin y Schvarstein, 1995) -incluso por la acción transformadora de la cultura (Costa, 2003)- que acabará convirtiéndose en experiencia -la propia imagen- en el receptor (Villafañe, 2002), una experiencia que empieza en el seno de las organizaciones -de ahí la importancia de esta idea en esta tesis doctoral- al tomar los individuos conciencia de sí mismos, diferenciadamente de los otros (Schlemenson, 1990), creando, asimismo, un conjunto de significados que facilitan la acción al identificarse cada individuo con algo superior -la empresa (Tejada, 1992)- que se moviliza por una causa común -la misión- a través de un enfoque específico -la visión- y de una forma de actuación -los valores-, relacionándose de una manera específica (Larraín, 2001).

Paralelamente, en la literatura se observa desde los años 50 una doble vertiente, en la que la imagen -también la reputación- es vista como un elemento asociado al emisor en el proceso de la comunicación -imagen intencional, lo que se quiere mostrar de la identidad a los stakeholders, la percepción deseada (Costa, 1992; San Nicolás y Contreras, 2002)-, y otra en la que la imagen se asocia más al receptor, a las percepciones o los reconocimientos que hacen estos del comportamiento de la empresa, fruto, en gran medida, de la proyección deseada y/o involuntaria de su identidad (Kapferer, 1992), son las asociaciones mentales ligadas a una organización (Aaker, 1996; Van Riel, 1997) fruto de las informaciones, proyecciones, inducciones, deducciones, sensaciones, emociones, experiencias y vivencias -propias o de terceros (Grunig, 1993)- que perciben de una organización, directa o indirectamente (Costa, 2001). Por tanto, en un primer caso está más en las manos de la organización, en un segundo, en manos de las partes interesadas.

En segundo lugar, dichos conceptos han sido utilizados refiriéndose directamente a las organizaciones -identidad, imagen y reputación corporativa- (Zinkhan et al., 2001; Simões et al., 2005), pero también a las marcas -identidad, imagen y reputación de marca-, de cualquier naturaleza, aunque especialmente las corporativas (Spector, 1961; Ind, 1997; Chernatony, 1999; Capriotti e Iglesias, 2008). En este sentido, los ya citados profesores de la escuela de negocios de Estocolmo, Ridderstråle y Nordström (2004), afirman que la empresa es ya la marca y la marca es ya la empresa en estos momentos.

Finalmente, y en tercer lugar, dichos profesores suecos han destacado el papel central que en las organizaciones tiene el talento, el capital intelectual, como principal expresión de la diferenciación necesaria para competir en mejores condiciones (Prahalad y Ramaswamy, 2004) y obtener la mejor reputación -el mejor reconocimiento-. Otros autores han hablado del rol esencial que desempeña el talento en la construcción de una marca corporativa (Schultz y Hatch, 2006; Olins, 2009; Schumann y Sartain, 2009), o de su reputación (Fombrun, 1996; Michaels et al., 2001; Villafañe, 2004; Martin y Hetrick, 2006), estableciendo relaciones directas entre su buena gestión, la buena reputación y los buenos resultados (Chun y Davies,

2010), algo que es evidente en el sector servicios -dado el alto carácter intangible de los mismos (Herbig y Milewicz, 1995; Shenkar y Tuchtman-Yaar, 1997; Saxton, 1998)-, y haciendo de las personas el eje central de la gestión reputacional (Diermeier, 2011).

Así pues, una vez establecidas en el apartado anterior las visiones sobre la reputación, la marca y el talento, se procederá a la definición de los cuatro conceptos que serán manejados en el presente trabajo de investigación, a partir del resumen de toda la literatura manejada, formulando una hipótesis secundaria de trabajo para cada una de ellas que dará, como resultado, la hipótesis.

2.1.1. Marca: definición y concepto

Al igual que las personas, las organizaciones tienen una identidad que se expresa a través de su personalidad y que se concreta en un comportamiento fruto de ella (Temporal y Alder, 1998). Las marcas ya no son solo un icono o un producto, sino que representan al conjunto de la organización (Drawbaugh, 2001) -como se dijo anteriormente, ejemplos claros de ello son las empresas de servicios o distribución, aunque también en estos momentos las compañías de gran consumo están siguiendo esa misma línea- (Argenti y Forman, 2002; Balmer y Greyser, 2003; Hatch y Schultz, 2008) o son la propia organización (Ridderstråle y Nordström, 2004). Hoy los productos quieren ser servicios y las empresas, marcas (Costa, 2003).

La primera hipótesis de trabajo es:

H₁: Las marcas corporativas -integrales- tienen hoy más relevancia que las marcas de producto o servicio -parciales-, convirtiéndose en verdaderos conductores del conjunto de una experiencia basada en su promesa a cumplir que ofrece una organización. Las marcas hoy representan, además, todo tipo de experiencias: personales, empresariales, territoriales, institucionales o comerciales.

En ese sentido, lejos quedan las concepciones limitantes de marca ancladas en el ámbito del marketing y los productos y/o servicios (Arnold, 1992; Crainer, 1995) así como en las representaciones icónicas de la identidad -imágenes, del latín imago, representación-, es decir, sus logotipos o símbolos (Asacker, 2005; Olins, 2009; Neumeier 2006) por los que son reconocidos los primeros, marcados.

Hace tiempo que las marcas dejaron de ser meros identificadores o 'trademarks' para convertirse en 'brands' o sellos de garantía (Kapferer, 1997) y de confianza (Brown, 1998; Campbell, 2002) -cada vez más asociado a las propias compañías y sus reputaciones, incluso en las decisiones de compra en productos (Weber Shandwick, 2011)- de una promesa de experiencia que expresan, más allá de una serie de valores funcionales de unos productos, porque dichos valores no están tanto en ellos -incluso si se puede extender el concepto de producto al conjunto de la organización o a otras realidades ya mencionadas, como las propias personas o los lugares (Keller, 1998)- como en los stakeholders (Grant, 2007; Ollé y Riu, 2009).

Las marcas expresan valores emocionales -incluyendo los de auto-expresión- (Roberts, 2006; Olins, 2009), incluida la pasión (Alofs, 2012), pero también, y cada vez más, valores sociales (Ind, 2005; Neumeier, 2006; Ries y Ries, 2006) que se encuentran en el seno de la sociedad y a los que sirven, no como expresión de una mera 'marca con causa' en el que solo se asocian valores, sino viviéndolos y haciéndolos cumplir en su organización -las marcas ya no tienen posicionamientos, sino que defienden posiciones- (Rothacher, 2004): es el caso de marcas como Starbucks, Nike, Danone, Virgin, IBM o Apple.

Las personas, los grupos y la sociedad en general utilizan las marcas para proyectar sus propios valores (Arnold, 1992; Blackston, 1992; Dall'Olmo y Chernatony, 2000), identificarse y potenciar su sentido de pertenencia (Holt, 2004), es un fenómeno social que se viene observando en los últimos años y que ha generado defensores y detractores (Klein, 2001).

Por ello, es posible diferenciar cuatro etapas en la evolución de las marcas: una inicial, en la que la marca era entendida como el producto (Copeland, 1923; Strasser, 1989), correspondería a la primera mitad del s. XX -la marca asociada al bien tangible, a lo funcional-; una segunda, en la que se concebía como la imagen (Brown, 1950; Park et al., 1986), y que llegaría hasta 1990 -la marca relacionada con las percepciones y los símbolos, lo emocional-; una tercera, en la que la marca se interpretaba como la comunicación (King, 1991; Berry, 2000), hasta inicios del s. XXI -la marca ligada a las relaciones y la creación de promesas, lo personal-; y, finalmente, una cuarta, en la que la marca se asocia actualmente a la reputación (Muniz et al., 2005; Merz et al., 2009) -la marca conectada con los valores y los reconocimientos, lo social.

Tabla 2.1. Etapas concepto de marcas

Enfoque	Clave	Etapas	Autor
Marca como producto (funcional)	Crear identificadores (bienes)	1900-1950	Copeland (1923) Strasser (1989)
Marca como imagen (emocional)	Generar percepciones (símbolos)	1950-1990	Brown (1950) Park et al. (1986)
Marca como comunicación (personal)	Mantener relaciones (promesas)	1990-2000	King (1991) Berry (2000)
Marca como reputación (social)	Lograr reconocimientos (valores)	2000-actualidad	Muniz et al. (2005) Merz et al. (2009)

Fuente: Elaboración propia

La segunda hipótesis de trabajo planteada es la siguiente:

H₂: El principal valor de las marcas es el social y ético, su capacidad de conectar con las aspiraciones de la sociedad y las expectativas reales de los stakeholders.

Pero más allá de estos aspectos, las marcas son hoy promesas que cumplir y comportamientos que entregar -reputación- además de promesas que hacer y valores que defender -identidad-, dado que los stakeholders empiezan a estar

vacunados contra las marcas, han sido inoculados por ellas (Chernatony, 1999). Las marcas suponen, en cierta medida, un contrato emocional y social firmado por dos partes, un emisor-organización y un receptor-stakeholder (Capriotti, 2009), un contrato en el que, además de los elementos visuales y verbales, los de la conducta -emocionales y racionales- juegan un papel clave (Knox y Bickerton, 2003).

Del cumplimiento de este contrato -fruto de su identidad- depende, en gran medida, su propia reputación (Schultz et al., 2000). La reputación se encarga de verificar, de comprobar el cumplimiento de dicha contrato -que es la promesa de marca- y de la credibilidad de la misma (Villafañe, 2004). Algo en lo que la autenticidad de una marca (Neumeier, 2006; Beverland, 2009; Holzer, 2011) y su transparencia (Goleman et al., 2008) son también clave para su reputación (Diermeier, 2011).

La tercera sub-hipótesis de trabajo a plantear es, en consecuencia:

H₃: El principal factor clave de éxito (FCE) de las marcas es su reputación, la capacidad de cumplir con su promesa, ser coherente con ella y ser reconocido por ello.

Finalmente, las marcas cada vez más tienen en las personas su centro de gravedad, las marcas son hechas por y existen para las personas (Hatch y Schultz, 2008). Por un lado, los líderes son la cara visible y fundamental de más y más marcas (Roberts, 2006; Branson, 2008); por otro, las personas -en especial en su dimensión profesional- se han convertido en marcas en sí mismas (Peters, 1997; Pérez, 2011); por su parte, los profesionales de las compañías, el talento, se ha convertido en un elemento esencial (Prahalad y Hamel, 1996; Hamel, 2007; Chesbrough, 2003; Lawler y Ulrich, 2008; Ulrich et al., 2010; Caplan, 2011) a la hora de lograr una innovación disruptiva que resulta cada vez más esencial para mantener su valor (Christensen, 1997; Maddock et al., 2011), los empleados ya no trabajan para las compañías, sino para las marcas (Kapferer, 2008), en línea con lo defendido por Ridderstråle y Nordström (2004); las marcas también pueden ser

entendidas como personas, al contar con una personalidad y establecer unas relaciones, es la marca como persona (Aaker, 2004); para acabar, como se ha afirmado anteriormente, las marcas son ya propiedad de las personas, de sus clientes, empleados, accionistas y del resto de grupos de interés (Ridderstråle y Nordström, 2004).

Algunas disciplinas, como la del Desarrollo Organizacional (Lewin, 1999), han destacado también, recientemente, la importancia de la gestión interna de las marcas en lo que se ha denominado ‘branding organizacional’ (Mitchell, 2002; Blumenthal, 2005) a la hora de trasladar los valores -y las actitudes y comportamientos correspondientes- a los stakeholders externos a través, primero, de una sólida traslación e identificación de los stakeholders internos, en la línea de lo apuntado también por Chernatony y Harris (2000) así como Chun y Davies (2010).

En definitiva, se trata de saber cómo las marcas pueden contribuir a generar cambios organizativos que aporten, a corto plazo, beneficios internos a sus empleados, y reporten, a medio y largo plazo, beneficios externos para sus clientes, la sociedad y el entorno en el que operan.

Por ello, y en función de la literatura aportada, se plantea la cuarta hipótesis de trabajo:

H₄: El elemento central de las marcas son las personas en sus diferentes roles y facetas, la gestión del factor humano en las marcas es esencial para su éxito.

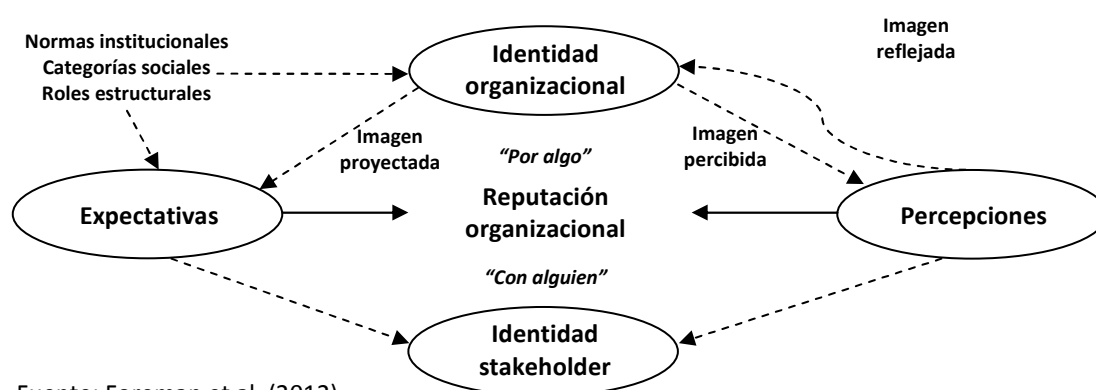
2.1.2. Identidad: definición y concepto

La identidad fundamenta su sentido en la capacidad que tiene para expresar (Schultz et al. 2000) y diferenciar a una marca de otra, siendo así la principal causa que explicará el fenómeno posterior de la reputación, la identidad es, por tanto, la expresión de la marca y la reputación la impresión que genera dicha marca, entendida siempre, de nuevo, como experiencia (Schmitt, 1999). La identidad es la promesa de esa experiencia y la reputación la valoración del cumplimiento la misma. Asimismo, la identidad es aquello que define de una manera central, duradera y diferenciadora a una organización (Whetten y Mackey, 2002: 394), es decir, su corazón, su carácter fundamental (Barnett et al., 2006).

La relación entre este primer elemento, con el siguiente que se tratará, la reputación, y el de imagen, sigue siendo objeto de amplia discusión académica. Para algunos autores (Davies et al., 2002; Whetten y Mackey, 2002) la reputación es una combinación de la identidad y la imagen, condicionando la identidad la imagen y esta a la reputación (Dutton et al., 1994), y siendo para algunos la identidad la propia imagen o la imagen, incluso, la propia reputación (Wartick, 2002), condicionándose unas dimensiones de marca a otras, la identidad a la imagen, la imagen a la reputación y también la reputación a la identidad.

Para Foreman et al. (2012) esa relación triangular se visualiza de la siguiente manera:

Figura 2.1. Relación entre las 3 dimensiones



Fuente: Foreman et al. (2012)

La identidad responde a la pregunta ‘¿Quiénes son?’, la imagen ‘¿Qué quieren que piensen?’ -intencional- y ‘¿Qué creen que piensan?’ -construida- y la reputación ‘¿Qué piensan realmente?’, incorporando el elemento de la valoración real que hacen de nosotros cuando no estamos presentes (Brown et al., 2006).

Tabla 2.2. Etapas concepto de marcas

Cuestión	Término	Grupo	Tipo
¿Quiénes son?	Identidad organizacional	Talento	Interno
¿Qué quieren que piensen?	Imagen intencional	Líderes	Interno
¿Qué creen que piensan?	Imagen construida	Talento	Interno
¿Qué piensan realmente?	Reputación corporativa	Resto	Externo

Fuente: Adaptado de Ruiz et al. (2012)

La identidad tiene una dimensión organizacional, ligada a la experiencia interna del talento, en general, y de los empleados, en particular, siendo para Albert y Whetten (1985) aquello que es central, distintivo y duradero en el carácter de una organización. Pero también tiene una dimensión corporativa, ligada a la experiencia externa del resto de grupos de interés, pero que es creada y gestionada por el stakeholder interno, y corresponde a las representaciones dirigidas por la

organización relacionadas con el manejo de símbolos, planificadas y dirigidas (Giorgia et al., 2000).

Sin embargo, ambos conceptos han convergido hacia uno solo, junto con el de identidad de marca, uniendo ambas funciones, la interna y la externa, en una sola, la presentación exterior en función de los rasgos internos de una forma coherente y armoniosa, y basada siempre en los valores, creencias y conductas de sus miembros (Cornelissen et al., 2007). Se trata de una integración de los conceptos de identidad que permite alinear cultura e imágenes de una marca para lograr una sólida reputación (Hatch y Schultz, 2008).

La identidad de una marca, además, -a menudo confundida en el uso del lenguaje académico y/o profesional con la propia marca en su globalidad- se expresa -constructo de emisión- a través de una promesa -cuando esta no es una creación ficticia que busca construir una imagen efímera, sino el fiel reflejo del ser de la organización que está detrás y de sus miembros- que, posteriormente, deberá refrendarse con una experiencia -igualmente basada en ese ser y expresada en un hacer-. El juicio y la valoración que se haga de esta última es la reputación de esa marca -constructo de recepción- (Capriotti, 2009).

Por ello, la consultora Cirrus Connect del Reino Unido -especializada en vinculación de marca a través del liderazgo interno- existen 3 elementos fundamentales que permiten que esa identidad exprese y concrete la promesa y se reconozca en la reputación⁹:

1. **Claridad:** a la hora de trasladar los beneficios en todos los puntos de contacto.
2. **Prescripción:** a la hora de comunicar qué significa la marca para cada uno.
3. **Realidad:** a la hora de confirmar la promesa en la práctica en cada interacción.

Así pues, es posible definir la identidad como el conjunto de características que definen el ser de una marca, ligadas a su cultura -visión, valores, creencias,

⁹ <http://www.cirrus-connect.com/cirrus-articles/leadership-engagement-and-bringing-brands-to-life-2-1125>

actitudes y comportamientos-, y que, proyectadas primero interna y luego externamente de manera coherente y alineada tienen como resultado, junto con otros elementos de gestión interna -como la comunicación- o de razón externa - como los factores relacionados con el entorno y la coyuntura-, finalmente una reputación (Pizzorno, 2004).

Por tanto, la quinta sub-hipótesis es la siguiente:

H₅: La identidad es el factor que mejor explica la reputación de una marca y el papel de la cultura -valores, creencias, actitudes y comportamientos- es fundamental a la hora de superar la brecha entre ambas dimensiones de una marca porque es la que provoca realmente las experiencias sobre las que se basará la valoración de la misma.

“La reputación nace de las inteligencias nobles. Para mantenerla, haz que ente tus dichos y hechos no haya un gran trecho”
Baltasar Gracián, jesuita y escritor del Siglo de Oro de España

2.1.3. Reputación: definición y concepto

Al igual que las marcas, las reputaciones tienen en las personas su origen, la reputación personal está en el inicio del uso del concepto (Arqués, 2011) que posteriormente se ha extendido a otras realidades como la empresarial. La reputación es reflejo de la fama y el éxito logrado en el desarrollo de una actividad al sobresalir en ella (Fombrun y van Riel, 2003) y tiene, por naturaleza, un sentido social, al ser otorgada por terceros -los stakeholders- (Villafañe 2004), por un lado, pero también al servir, ser útil para la toma de decisiones en una sociedad cada vez más masificada, indiferenciada y compleja, por tanto, para la propia toma de decisiones (Barnett et al., 2006).

La reputación aumenta el valor global de quien la posee (Kossovsky, 2012), algo que en las compañías es singularmente claro, al suponer una ventaja competitiva (Hall, 1992) porque incrementa su valor bursátil (Vergin y Qorongleh, 1998), su atractivo comercial (Llewellyn y Drake, 1995; Villafañe, 2000), atrae y

fidelize talento (Roberts y Dowling, 2002; Martin y Hetrick, 2006; Davies et al, 2002), así como sirve de escudo ante una crisis (Fombrun, 1996), reduce los costes en su relación con proveedores (Deephhouse, 2000) e influye en las decisiones y selecciones (Dowling, 1994).

La reputación es signo de prestigio, honra y reconocimiento, pero también, y sobre todo, de confianza (Misztal, 1996; Klewes y Wreschniok, 2009) y compromiso (Petrick et al., 1999), basada más en los hechos -el comportamiento- del pasado (Marwick y Fill, 1997) -el reflejo de su actuación y su identidad (Saxton, 1998; Moingeon y Soenen, 2002)- que en las palabras -la comunicación- de futuro (Sztompka, 2000), sobre todo en relación a la interacción con terceros, aunque también es necesario resaltar que se proyecta en futuras decisiones a la espera de próximos beneficios o recompensas (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun, 1996).

Es, finalmente, el contexto social el que hace posible los efectos positivos o negativos de la reputación en las personas o las organizaciones. Así, la opinión sobre el comportamiento no es ajena a los valores existentes en la sociedad y que residen en la mente de los distintos stakeholders, por eso es un concepto más ambiguo que el de la confianza, al ser públicamente sostenido, defendido y, en consecuencia, ser más influenciable por las opiniones de terceros (Pizzorno, 2004).

Por ello, la valoración que hacen esos terceros sobre una organización o persona también influye en la que sostiene una determinada persona o colectivo y ambas se retroalimentan (Luoma-aho, 2007; Beal y Strauss, 2008; Masum et al., 2012) y proyectan en el elemento decisivo en el que se visualiza y concreta la confianza: la toma de decisiones (Schweizer y Wijnberg, 1999) y la recomendación o prescripción a terceros (Fombrun, 1996; Diermeier, 2011), especialmente de aquellos a los que se reconoce su conocimiento experto en una materia -científicos y académicos, como signo de confianza racional- o a los que se tiene próximos -amigos, familiares y compañeros, en signo de confianza emocional- (Edelman, 2012).

La reputación -a diferencia de la imagen- no solo tiene un carácter más estable y duradero (Villafañe, 2004), sino que procede de una cognición en el ámbito individual -a partir de la propia experiencia- que es extendida, junto con el resto, en el ámbito social, para volver a ser integrada -o rechazada- por el individuo en su esfera -disonancia cognitiva o coherencia interna (Festinger, 1957)-, una vez que ha sido conformada por la opinión pública en función de un comportamiento deseado por esta por parte de dicha marca, organización o persona (Luoma-aho, 2007).

Existen, en este sentido, dos visiones -ya comentadas en la descripción de los marcos teóricos relevantes del capítulo anterior- en las que la reputación responde más a un fenómeno cognitivo (Gray y Balmer, 1998) diferenciado claramente de la imagen -confianza racional- (Villafañe, 2004), o a un fenómeno con una carga más afectiva ligada a la imagen -confianza emocional- (Fombrun, 1996) o ambas a la vez (Hall, 1992).

Por otro lado, la reputación es el resultado de diferentes dimensiones (Fombrun, 1996) o variables (Villafañe, 2004) sobre las que los distintos grupos de interés emiten su valoración y es posible encontrar distintas diferentes visiones en función de cada stakeholder (Corley y Gioia, 1998; Carter y Deephouse, 1999; Luoma-aho, 2007), dado que cada grupo de interés utiliza diferentes criterios para evaluarla (Fombrun y Shanley, 1990; Shenkar y Tuchtman-Yaar, 1997; Fombrun y van Riel, 1997; Saxton, 1998), siendo la reputación la resultante global -una suerte de meta-evaluación-, el agregado (Herbig y Milewicz, 1995; Argenti y Druckenmiller, 2004; Walker, 2010: 370) del conjunto de esas valoraciones parciales sostenidas a lo largo del tiempo (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, 1996; Gotsi y Wilson, 2001; Davies et al., 2002) de manera estable (Rindova, 1997; Walker, 2010: 370).

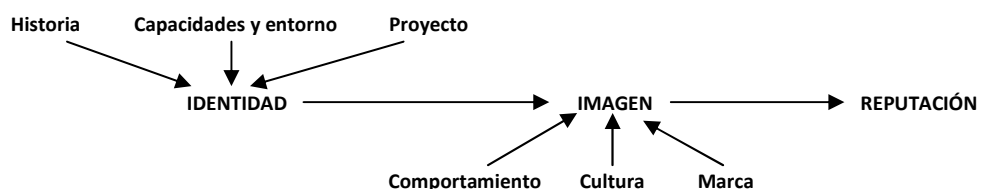
Sin embargo, esas visiones parciales de las que es resultante finalmente la reputación también se ven afectadas por la percepción global de la marca en su conjunto, de la reputación total, si se prefiere -las visiones de los empleados tienen

en cuenta la de los consumidores, estos la de los empleados y así, en menor o mayor medida, con el resto de stakeholders-.

Esta idea enlaza claramente con la expresada por la Teoría de la Gestalt en los campos de la psicología, la epistemología y la lógica (Wertheimer, 1945; Lewin, 1966) al afirmar que cada elemento de un grupo de elementos asociados ha de ser considerado en su relación con la totalidad del grupo, y no solamente como un objeto independiente. Es decir, que la percepción no se ajusta nunca a la realidad sino a las características perceptivas del observador, de manera que no es posible reducir las percepciones a sus elementos más simples, sino que es necesario considerarlos como un todo, con un significado diferente para cada una de las partes -stakeholders- (Köhler, 1959; Koffka, 1999).

Finalmente, autores como Aaker (1996), Chernatony y Harris (2000), Maldar (2007), Capriotti, Neumeier, Corkindale y Belder o Morley (2009) han defendido el concepto de reputación de marca, no solo aplicable al ámbito comercial, de productos y servicios, sino a cualquier tipo de marca, entendiendo, por tanto, que la reputación -como la identidad o la imagen- son dimensiones, elementos de una marca -siendo la reputación la que mejor expresa la identidad de una marca (Shaw, 1995; Money et al., 2010: 200-202)- al evidenciar el proceso de creación de confianza que toda marca lleva implícito en su ADN, y han apuntado la necesidad de integrar los intangibles como mejor forma de lograr su reconocimiento y valoración en la gestión (Alloza, 2002: 3).

Figura 2.2. Integración de los intangibles



Fuente: Ángel Alloza (2002)

Tabla 2.3. Relación causal identidad-reputación

Identidad	Reputación	Resultado
Causa	Efecto	Consecuencia
Operación	Valoración	Ejecución
Observaciones y experiencias	Emociones y actitudes	Intenciones y comportamientos
Realidad de la marca	Sentimiento hacia la marca	Apoyo a la marca

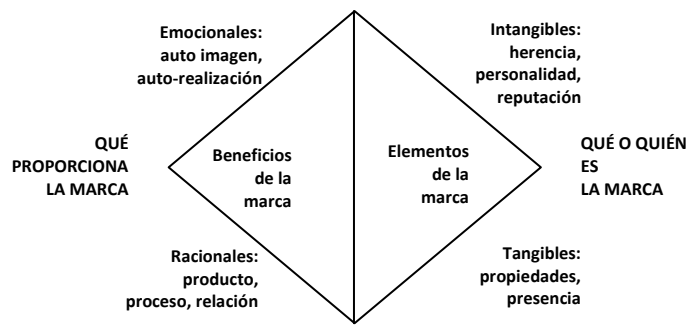
Fuente: Adaptado de Money et al. (2010)

Las mejores marcas son, así, aquellas que se crean y construyen sobre una sólida base que es la reputación (Temporal y Lee, 2001). Así, una marca reputada supone un activo sólido que se beneficia de un alto grado de fidelidad y logra un gran atractivo para generar futuras ventas, contrataciones o inversiones (Rogerson, 1983).

También, en esa misma línea, diccionarios de marcas de las consultoras nacionales e internacionales definen la reputación como la impresión general que causa una empresa o marca basada en sistemas de convicciones, valores y prácticas (Interbrand, 2006) o como la opinión o conjunto de percepciones que tiene de una marca -persona o empresa- sus stakeholders, tanto internos como externos, siendo el resultado de la gestión de la marca en los puntos de contacto con ellos (López de Uralde et al., 2009).

Asimismo, la herramienta 'diamante de marca' creada por la consultora estratégica internacional McKinsey (2001: 8) distingue entre los beneficios de una marca -emocionales y racionales-, lo que esta proporciona, y los elementos de esa misma marca, quién es o qué es esa marca. Entre estos últimos distingue, a su vez, entre elementos tangibles y elementos intangibles -como la reputación-. Así pues, concibe la reputación como un elemento de cualquier tipo de marca.

Figura 2.3. Diamante de marca y reputación



Fuente: McKinsey (2001)

En resumen, existen en este punto diferentes perspectivas, una la comentada en el párrafo anterior, que entiende la marca como el gran activo intangible (Hill y Lederer, 2001) evaluable y medible, también en términos económicos y financieros (Chernatony, 2006; Salinas, 2009) y cuya valoración figura en el balance de las empresas como una parte de lo que se ha dado en llamar ‘good will’. La marca está compuesta, en este caso, de diferentes dimensiones, como la identidad -lo que es la organización o persona, cuyos elementos son invisibles-, la imagen -la que proyecta, cuyos elementos son visibles- y la reputación -la que es percibida y reconocida, de nuevo invisible- (Hannington, 2003). La marca representa la reputación y esta última depende de la primera (Ferris et al., 2003).

En esta escuela -que será llamada integradora- la reputación se ha convertido en la principal dimensión, lo que lleva a afirmar que las marcas ya no están en poder de quienes crean y manejan sus identidades y formulan la promesa -propietarios-, sino en manos de quienes reconocen sus reputaciones y verifican el cumplimiento de dicha promesa a través de sus experiencias directas e indirectas -stakeholders-.

Otra escuela -a la que se denominará diferenciadora- distingue marca -controlable y gestionable por la empresa o persona- de reputación -en manos de los stakeholders- (Fombrun, 1996; Schultz et al., 2006), aunque algunos ven en la marca -a lo que en la escuela anterior denominarían identidad de marca- el origen de esa reputación - que no es sino la percepción o reconocimiento de dicha

experiencia de marca-, y otros en la propia empresa. También se produce habitualmente en esta escuela una concepción de la marca más ligada a los consumidores, al plano comercial, y la reputación al corporativo (Villafañe, 2004).

Por fin, existe una tercera escuela de pensamiento -‘equiparadora’- en la que ambas nociones, marca y reputación, acaban siendo sinónimas o asimilándose en la práctica (Moorthy et al., 1992; Foley y Kendrick, 2006), especialmente cuando se refieren al ámbito corporativo y se usa marca en su acepción más amplia y no más limitada -aquí sería simplemente la identidad visual, su acepción primigenia-. En este caso, el papel de la arquitectura de marca es relevante, sobre todo en el caso de arquitecturas monolíticas en las que la marca corporativa coincide con la comercial -sobre todo en el caso de sectores corporativos o de servicios, como IBM, Samsung, Visa- aunque crecientemente también en el caso de arquitecturas más abiertas o independientes, dado su avance hacia modelos híbridos o monolíticos -especialmente en el sector de gran consumo, como Danone, Unilever o Procter & Gamble-.

Tabla 2.4. Escuelas de relación entre marca y reputación

Escuela	Enfoque	Autor
Integradora	<p>Marca como principal intangible</p> <p>Identidad, imagen y reputación como dimensiones de marca</p> <p>Reputación, principal dimensión</p>	Rogerson (1983)
		Shaw (1995)
		Aaker (1996)
		Chernatony (1999)
		Harris y Chernatony (2001)
		Hannington (2003)
		Luoma-aho (2007)
		Maldar (2007)
		Kapferer (2008)
		Capriotti, (2009)
		Corkindale y Belder (2009)
		Morley (2009)
		Neumeier (2009)
		Olins (2009)
		Money et al. (2010)

Escuela	Enfoque	Autor
Diferenciadora	Marca y reputación separadas Marca: en manos empresa Reputación: en manos stakeholders Marca comercial, reputación corp.	Fombrun (1996) Dowling (2001) Balmer y Greyser (2003) Gaines-Ross (2003) Argenti (2004) Hannington (2004) Villafañe (2004) Schultz et al. (2006) Cretu y Brodie (2007) Ettenson (2008)
Equiparadora	Marca y reputación, sinónimos La arquitectura de marcas monolítica favorece su coincidencia Especialmente en el ámbito corp.	Moorthy et al. (1992) Gregory y Wiechmann (1997) Ferris et al. (2003) Foley y Kendrick (2006)

Fuente: Elaboración propia

La primera definición y enfoque es la recogida y aceptada en esta tesis por considerarla más holística e integradora, más coherente y útil, aunque otros autores (Fombrun, 1996; Argenti y Druckenmiller, 2004; Villafañe, 2004; Ettenson y Knowles, 2008) defiendan una separación o diferenciación entre ambos conceptos más clara, algo que, de ser así, debería también ser aplicable a las otras dimensiones como la identidad y la imagen -no deberían ser atribuibles a una marca-, lo cual dejaría a la propia marca en un terreno en el que su función sería meramente comunicativa -de transmisión de una identidad para construir una reputación-, hecho que la amplia literatura existente en el ámbito de la gestión de marcas desmiente.

Aparece en este punto la duda de si la dificultad estriba en entender la marca como un concepto puramente comercial y la reputación como un concepto estrictamente corporativo (Kapferer, 2008) por parte de los teóricos precisamente de la reputación -algo de lo que ya se ha intentado demostrar las causas de su

confusión y que se ha desmentido en el presente trabajo- quizá fruto de la evolución profesional de ambas disciplinas, más en el terreno de los especialistas en marketing y la publicidad la primera y de las relaciones públicas y la comunicación corporativa la segunda (Balmer y Greyser, 2003; Haywood, 2005).

La reputación tendría, en cambio, para los expertos en marca, una acepción más reactiva y la marca más proactiva y se estaría produciendo, al mismo tiempo, un movimiento en la cúpula directiva de las compañías y los CEO al pasar de la visión 'reputación corporativa' a la 'marca corporativa' (Kapferer, 2008), o, si se quiere, 'reputación de marca corporativa. De ahí que diversos autores (Davies et al., 2010; Bates, 2011) hablen del consejero delegado -CEO- como principal gestor de la marca e incluso de la cultura (Fox y Reiss, 2012: 27-38), de la misma manera que otros lo hacen como principal gestor de la reputación (Gaines-Ross, 2003) práctica o exactamente en el mismo sentido.

Así pues, y teniendo en cuenta la definición y concepto de marca defendidos en el apartado anterior, es posible definir la reputación como el reconocimiento del comportamiento que una persona o grupo de personas hacen de una marca en función de su propia experiencia pero también de la experiencia u opinión de terceros, a las que se ven expuestas.

Finalmente, las visiones que los empleados de una organización tienen de la misma son especialmente singulares en la medida en que son aquellos stakeholders que se encuentran más cerca -dentro- de la propia organización (Dutton et al., 1994; Gioia y Thomas, 1996), siendo los que elaboran/idean los productos o producen/entregan los servicios (Fombrun, 1996; Chun y Davies, 2010) e inician la cadena de círculos concéntricos de confianza, de adentro hacia afuera, que representa la reputación (Komisarjevsky, 2012).

La reputación interna (Villafañe, 2006), su identificación (Dutton y Dukerich, 1991; Roberts y Dowling, 2002) y compromiso (Gratton, 2003; Martin y Hetrick, 2006; Leibner et al., 2009; Schumann y Sartain, 2009) con la organización resultan

clave a la hora de validar la coherencia de una marca, un aspecto esencial de su reputación (Diermeier, 2011).

Por ello, y en función, de nuevo, de la literatura aportada, se plantean la sexta, séptima, octava, novena y décima sub-hipótesis o hipótesis secundarias de trabajo:

H₆: La reputación es la dimensión clave de cualquier tipo de marca, fruto del reconocimiento de su comportamiento y reflejo de su identidad, viéndose influida por los valores sociales a partir de los que se confronta y juzga su comportamiento.

H₇: La reputación es fruto de tres elementos como son: lo que la marca hace -comportamiento-, lo que la marca dice -comunicación- y lo que se dice de la marca -valoración pública-.

H₈: La reputación es esencial para una marca en la medida en que las decisiones con relación a ella -actitudes y comportamientos posteriores- se toman según sea dicho reconocimiento y el entorno en que se toman -ocasión-.

H₉: El elemento clave que evidencia la buena reputación de una marca es el grado de recomendación que alcance esta: cuanto mayor sea el número de seguidores y defensores que prescriban esa marca, mejor será su propia reputación.

H₁₀: La reputación interna, asimismo, es un requisito esencial de una buena reputación de marca, al ser la mejor expresión del alineamiento entre la identidad y la propia reputación.

2.1.4. Talento: definición y concepto

Al igual que la reputación, el talento también se relaciona, en última instancia, con el éxito económico y, por tanto, la obtención de una determinada fortuna, en la medida en que uno -la reputación, una buena reputación- lleva frecuentemente a la segunda -la fortuna, una elevada fortuna, además de fama (Fombrun, 1996)- y otro -el talento- es generador también de valor económico cuando es, justamente, puesto en valor. Prueba de ello es el significado de dicho concepto en la antigüedad -desde Babilonia a Roma pasando por Grecia-, dado que era la propia moneda con la que se pagaba el valor que se obtenía (Sanmartín, 1999), y, por ende, es posible suponer que era un bien escaso.

El talento es también un concepto multidimensional que incluye aspectos relacionados con la inteligencia racional, pero no solo es un coeficiente intelectual que se pueda medir, sino que también responde a otro tipo de inteligencias que dependen de diferentes factores como pueden ser la edad, el sexo o el origen cultural. Esas inteligencias o talentos pueden expresarse en forma de habilidades lingüísticas, lógicas, corporales, espaciales, musicales, naturalistas, inter-personales -o inteligencia social- o intra-personales -o inteligencia espiritual- (Gardner, 1983). Otros autores han descrito tres tipos de inteligencia o talento, además del racional, como son el emocional, el social y el ecológico (Goleman, 1995), o incluso el espiritual (Zohar y Marshall, 2001).

Llegados a este punto, se puede plantear como undécima sub-hipótesis o hipótesis secundaria de esta tesis la siguiente:

H₁₁: El talento depende hoy más de otro tipo de inteligencias -como la emocional o la social- que de la propia inteligencia racional.

Existen dos enfoques de talento: uno ligado a una visión más restringida, específica de determinados colectivos -profesionales liberales, del mundo de la tecnología, directivos o consultores, incluso artistas o deportistas- o personas clave capaces de crear valor añadido (Jericó, 2001) -esta visión encajaría, en el fondo, con un enfoque ya comentado y definido como innato o darwinista, y, en este sentido, menos dependiente de su entorno, es decir, creador del propio entorno, en el que la motivación intrínseca o paratética es fundamental (Deci, 1976; Spronck y Beerepoort, 2003)-; otro relacionado con una visión más abierta en la que participan todas las personas con sus talentos o dones particulares (Robinson, 2001), que reside en sus pasiones (Robinson, 2009) y emociones (Feliu y Cañaverall, 2011), pero que, en cualquier caso, ha de ser liberado en el seno de la organización para producir resultados, y, por tanto, es esta la que debe tener mayor interés en crear las condiciones necesarias para hacerlo posible -el talento aquí es un concepto más relacional, dependiente del entorno, en el que la motivación extrínseca o tética juega un papel determinante-. Ninguna organización puede despreciar ningún valor ni el talento que lo produce, en consecuencia, todas las personas, todos los talentos, han de ser igualmente -que no por igual- importantes (Caplan, 2011).

Tabla 2.5. Dos enfoques de talento

Enfoque	Visión	Motivación
Global	Reside en todas las personas, a descubrir y desarrollar gracias a un entorno facilitador	Extrínseca o tética
Particular	Exclusivo de algunas personas o colectivos, auto-descubierto, generador de su propio entorno	Intrínseca o paratética

Fuente: Elaboración propia

Ambos enfoques son compatibles, en la medida en que la liberación de talento responde tanto a motivos o razones internas como externas, o más bien, al encuentro o sucesión de ambas (Weinberg y Jackson, 1979). En un primer caso, el talento necesita crear sus propios espacios para desarrollarse, en el otro, la persona

necesita encontrar los entornos adecuados para poder descubrir y/o expresar su propio talento.

No resulta baladí la anterior cuestión, dado que diferentes autores vinculan recientemente el éxito de una organización a la hora de conseguir precisamente eso, liberar talento, a la capacidad de, por un lado, seleccionar, desarrollar y promocionar a las personas que tienen valores compartidos con la organización (Blanchard, 2003; Dolan et al., 2006); por otro, ser capaces de conseguir un entorno en el que las personas puedan encontrar el bienestar y sentirse razonablemente felices (Ben-Shahar, 2008); o incluso un lugar en el que se las respete, ofrezcan oportunidades equitativas y se confíe en ellas (Burchell y Robin, 2011), en definitiva, un lugar en el que alcanzar sus aspiraciones vitales (Casado, 2011).

No en vano, el talento puede ser definido como la capacidad y la voluntad de poner en valor lo que uno sabe hacer, o dicho de otra forma, la suma del saber - capacidad, tanto aptitud como actitud-, poder -contexto, tanto físico como humano- y querer -compromiso, tanto mental como emocional- (Cubeiro, 2006). El talento no es la inteligencia en sí, es distinto del genio (Jericó, 2010), sino que el talento es el uso de la inteligencia, cómo se hace uso de ella y en beneficio de qué (Marina, 2010).

Por tanto, el talento vendría a ser el resultado de la capacidad por el compromiso que lleva al desempeño o los resultados, o dicho de otra manera, la gestión del talento es el proceso sistemático de conseguir que las competencias clave y las habilidades organizacionales creen valor sostenible para los stakeholders (Ulrich et al., 2009). Una persona talentosa es, así, aquella que añade valor a la organización (Davies y Kourdi, 2010).

Por otro lado, las condiciones que han de reunir esos espacios han sido brevemente descritas antes -donde se liberen pasiones, donde las personas puedan ser ellas mismas, donde se alcancen las metas y los anhelos personales, donde la creatividad y la innovación sean posibles como resultado de todo ello, donde se las

respete, trate equitativamente y disfruten de su trabajo (Levering, 1988), donde la confianza sea la clave a resultados de lo anterior, etc.-, pero existen dos factores -el segundo requiere del primero- que son fundamentales para que todo ello sea posible: la confianza y el compromiso (Casado, 2011).

La duodécima sub-hipótesis es la siguiente:

H₁₂: El talento requiere tanto de una motivación intrínseca como de una extrínseca para expresar el potencial creador inherente al mismo, para lo que necesita de entornos adecuados para su liberación.

El denominado 'engagement' (vinculación) por parte de los empleados es, en definitiva, un estado psicológico que se convierte en una actitud y un comportamiento positivos hacia una organización que lleva, ineludiblemente, a la propia liberación de talento, expresada en forma de entrega de energía, dedicación, entusiasmo y total absorción y concentración (Salanova y Schaufeli, 2009), y que, en muchos casos, dicha vinculación, está en buena medida por lograr (Watson Wyatt, 2002).

A juicio de la organización mundial ORC International que elabora regularmente el 'Engagement Index' sobre empleados desde hace más de 20 años, existen tres claves para definir un talento vinculado -para algunos autores del ámbito de marca la clave es ese vínculo del talento con la idea central o propósito de la misma (Adamson, 2007: 133)-: decir -orgullo-, permanecer -compromiso-, luchar -esfuerzo- (Casado, 2011), siendo la palanca fundamental el cubrir las tres necesidades del talento: funcionales, sociales -o éticos- y emocionales.

La gestión de dicho compromiso es quizá la principal clave de las empresas que quieren tener éxito en la gestión del talento, en la que la identidad de la organización -en ella los símbolos y las creencias (Pettigrew, 1979), así como los valores sostenidos a lo largo del tiempo, son clave- (Albert y Whetten, 1985) juega

un papel determinante (Hatum, 2010), y se convierte en piedra angular de una buena reputación interna (Villafañe, 2006).

Dicha búsqueda del compromiso es extensible a otros grupos de interés de una organización -especialmente a los clientes-, y también afecta al comportamiento de la organización con ellos, pero ha de tener -y tiene- sus raíces en la generación previa de confianza (Covey, 1996 y 2006), puesto que esta es el requisito previo para obtener el compromiso (Casado, 2003), y tiene que empezar por el talento (Rosenbluth y McFerrin, 1992), poniendo primero lo primero (Covey, 1999), dado que es el talento el que crea el valor que ha de llegar finalmente al cliente (Nayar, 2010).

La siguiente hipótesis, la décimo-tercera, es:

H₁₃: La consecución del compromiso del talento es requisito indispensable para su liberación, y el compromiso se basa en la generación previa de confianza por parte de la organización, en la que la propia identidad de la organización es esencial.

Finalmente, en el marco de la discusión sobre los distintos recursos intangibles de las organizaciones -marca, identidad, reputación, calidad, innovación, talento, etc.-, así como el debate sobre la mayor o menor importancia de cada uno de ellos comparativamente, el talento o capital humano destaca a menudo como la principal fuente de generación de riqueza de una persona, territorio o empresa (Florida, 2003; De San Eugenio, 2012), siendo el elemento que mejor explica -el conjunto del capital intelectual- el reconocimiento que los stakeholders entregan en forma de reputación (Zabala et al., 2005), especialmente en una economía basada en el conocimiento (Adams y Oleksak, 2010).

La última sub-hipótesis es, por tanto, la décimo-cuarta:

H₁₄: El talento es el activo intangible más diferenciador y el menos copiable de todos aquellos de los que dispone una organización, es su principal fuente de ventaja competitiva.

2.2. Hipótesis de trabajo

A partir de las hipótesis secundarias planteadas con anterioridad, es posible construir el modelo global de la presente tesis, destinado a ser contrastado empíricamente en los siguientes apartados de la misma, y que se resume en la hipótesis principal que en este trabajo se quiere validar. Es la siguiente:

H_F: Actualmente, el factor más importante de una buena reputación de marca (personal, cultural, empresarial o territorial) es una gestión abierta, flexible, diversa y colaborativa del talento, capaz de producir innovación disruptiva al liberarlo en su totalidad, creando culturas y entornos guiados por la confianza y la transparencia que lo hacen posible al poder auto-realizarse y divertirse expresando sus pasiones, siendo auténtico.

Avanzar en este camino requiere, pues, identificar qué factores son los que permiten conseguir esa última afirmación, analizarlos y convertirlos en un modelo útil que reconfigure la gestión reputacional y permita su aplicación práctica.

3. INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivos y premisas de la investigación empírica

Toda vez que la revisión de la literatura y la conceptualización de los cuatro términos clave en esta tesis han sido realizadas, el siguiente paso es el contraste empírico de las hipótesis planteadas con anterioridad, especialmente en lo que se refiere a la interrelación entre los conceptos de marca, identidad y reputación, así como de los tres con el de talento y el peso de este último en la construcción de las reputaciones de marca, de diferentes tipos de marca: personal, territorial o empresarial.

Por otro lado, en los modelos de medición y evaluación de la reputación, existe la posibilidad de que el valor total de la dimensión talento se encuentre, de alguna manera, oculto, diferido o repartido en otras variables como pueden ser la innovación, la ética y la RSC o incluso los productos y servicios, en el primer caso - los productos- vía innovación, en el segundo -los servicios- a través de sí mismo.

En el caso de ciudades o países, la variable relacionada con el talento puede estar siendo reflejada en forma de varias dimensiones como son el lugar para trabajar, pero también para estudiar o vivir, fundamentalmente. Y en el de las personas y los profesionales, la relación es directa y constituye, quizá de la forma más clara, la base sobre la que se asienta la reputación de una marca.

Finalmente, la construcción de un nuevo modelo de gestión reputacional de marcas es el objetivo de la tesis, es decir, un esquema que ponga en la gestión interna el énfasis, que haga de la consecución de la reputación interna, de la confianza y del compromiso del stakeholder más complicado de gestionar -el más exigente y el que tiene más capacidad para evaluar los 'gaps' entre identidad (ser) y

reputación (juzgar)- su principal objetivo y el modelo, a su vez, sobre el que construir la confianza y el vínculo del resto de grupos de interés.

Es necesario validar en la investigación si el objetivo prioritario de una marca es, hoy en día, lograr una excelente reputación y si la mejor forma de hacerlo es a través de la consecución, previamente, de una excelente reputación para el talento. En definitiva, si es posible enfocar, armonizar e integrar toda la gestión reputacional de una marca a partir de la gestión más moderna e innovadora del talento, poniendo en el centro de la estrategia a las propias personas, así como la gestión identitaria y cultural en relación a ese talento sobre la que, posteriormente, se basará la gestión reputacional y proyección al resto de stakeholders.

Esas son las premisas sobre las que se asienta la consulta a realizar y en el siguiente apartado se describirá el método escogido para ello y las razones para hacerlo así. En todo caso, es necesario aquí explicar que se consideró oportuno no desarrollar una fase previa de entrevistas en profundidad con algunos de esos expertos u otros seleccionados al efecto debido al conocimiento previo existente de la materia fruto del número significativo de entrevistas, conversaciones e intercambios con consultores, académicos y directivos de distintas organizaciones a lo largo de mi experiencia profesional y docente, algunos de los cuales forman parte de la lista de participantes en la investigación.

3.2. Modelo multidisciplinar de previsión Delphi

3.2.1. Justificación de uso del modelo

Una de las primeras decisiones para elegir como método empírico para esta tesis un Delphi es que si bien, por este orden, la gestión de la marca, la identidad, el talento y la reputación individualmente son suficientemente conocidas, y son campos, los cuatro, en los que existe un dominio de conocimiento razonable, no

ocurre lo mismo con la interrelación entre cada uno de ellos con el resto y de los cuatro en su conjunto.

Otra es la necesidad de conocer las últimas tendencias dentro de ese campo y llegar a un consenso sobre cuáles son las bases del mismo, dado que esto permitirá construir los fundamentos del modelo que se propondrá a partir de esta investigación. En ese sentido, el método se asemeja a los acuerdos de panel, los diagramas de afinidad o, en menor medida, los grupos de discusión. La diferencia es que en el modelo Delphi la tendencia a la búsqueda del consenso se ve reforzada por la técnica empleada.

Así, la utilización de un método subjetivo -que reúne y proyecta creencias, opiniones y expectativas- como el Delphi, que, además, a partir de opiniones particulares analiza o pretende analizar la convergencia de opiniones y obtener un nivel de consenso colectivo suficiente (Linstone y Turoff, 1975), resulta altamente recomendable en este caso, dada la capacidad de reunir en un mismo panel a los principales expertos nacionales e internacionales que se encuentran dispersos geográficamente en diferentes países -España, Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Países Bajos, Nueva Zelanda, Dinamarca, Noruega, etc.- e incluso continentes -Europa, América y Asia- y que tienen áreas de conocimiento no coincidentes en las cuatro materias objeto de esta tesis -marca, identidad, reputación y talento-, con el objetivo de ofrecer visiones prospectivas bastante sólidas y suficientemente fundamentadas sobre este campo -que se mueve en un entorno nuevo e incierto-, como efectivamente así fue al final.

Las sucesivas iteraciones Delphi permitieron cerrar la brecha existente entre el desconocimiento del área que se analiza y una apreciación cualificada fruto del mencionado consenso, disminuyendo la incertidumbre en la toma de decisiones sobre el proceso en su globalidad, al convertir información cualitativa de los expertos en estimaciones cuantitativas sobre la probabilidad de que estas tengan lugar, de realizar un pronóstico ajustado.

De hecho, el método de pronóstico Delphi -cuya denominación procede del oráculo de Apolo en la antigüedad, entre los siglos VII y V a.C., que ofrecía, precisamente y a partir del escrutinio de la voluntad de Zeus, pronósticos sobre el futuro destino de las personas que lo consultaban y se ubicaba en la ciudad helénica llamada, justamente, Delphos- adquiere su nombre -y el uso moderno de este a partir de los desarrollados realizados por la Random Corporation en los Estados Unidos, el 'Proyecto Delphi' (Dalkey y Helmer, 1963)- a finales de los años 50 del siglo pasado (Landeta, 1999), siguiendo esa capacidad predictiva de anticipar el futuro y aportar luz en un área concreta de conocimiento o en la intersección de varias.

El método permite que en varias rondas -cada una de ellas con su correspondiente cuestionario, de hecho, las dos claves más importantes del método se encuentran en la selección de la muestra -que no busca ser representativa- de expertos y en el manejo de los cuestionarios (Astigarraga, 2003)- se logre el consenso -de ahí que algunos expertos prefieran llamar al método directamente 'Consenso Delphi'-, al mostrar a aquellos expertos que han realizado pronósticos y que difieren en gran medida de los mayoritarios en las sucesivas iteraciones, a través de la presentación en cuartiles de las medianas -que no el promedio o media aritmética- y los respectivos grados de dispersión -sobre todo en la última iteración o ronda-, en el caso de buscar referencias numéricas; o la moda -las respuestas que modalmente más se repiten-, así como el cálculo de los índices de consenso alcanzados, si se busca establecer un repertorio de temas relevantes de cara al futuro -como es el caso de esta tesis-, señalando apariciones de temas y conceptos a través de las preguntas abiertas -dado que lo importante es el discurso convergente y los razonamientos que se aportan-, además de permitirles rectificar o adecuar sus respuestas en función de lo analizado.

En el fondo, el método Delphi es un tipo de investigación social -en el caso de esta tesis, de las cuatro tipologías posibles, se usa la convencional- que favorece la comunicación indirecta -y siempre anónima, al menos hasta el final, en relación al nombre de sus participantes- entre un grupo de expertos que puede aportar

valiosas contribuciones en la resolución de un problema no suficientemente tratado desde esa perspectiva hasta ese momento.

El cuestionario que se presenta es semi-estructurado, dado que es importante ofrecer preguntas abiertas en las que los expertos puedan añadir comentarios o introducir temas en la discusión que puedan, a su vez, ser incluidos, posteriormente, en las sucesivas rondas -en este caso en la segunda-, y de manera bilingüe en dos idiomas, español e inglés. La escala a utilizar habitualmente es de Likert o de evaluaciones sumarias de 1 a 5 para facilitar (Bigues, 1985), precisamente, la convergencia y evitar la dispersión en la valoración de las cuestiones que se plantean. Las respuestas de las preguntas en la segunda iteración fueron simplificadas y mejoradas en su redacción para mejorar su legibilidad y mejorar el tiempo de respuesta.

La retroalimentación del segundo cuestionario -únicamente fueron necesarias dos iteraciones para lograr un consenso en relación a los principales asuntos, dando tiempo a meditar y reflexionar sobre sus propias opiniones anteriores- fue, lógicamente, controlada, aportando solo una parte seleccionada de los resultados obtenidos en el primero.

Como resumen de las principales razones del éxito de la realización de un método como el Delphi pueden enumerarse las siguientes 7:

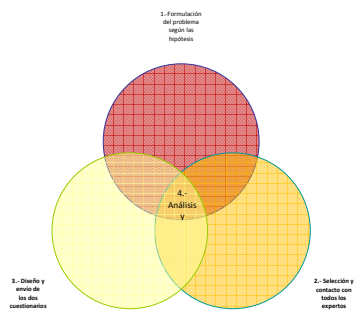
1. **Anonimato de los participantes:** reduciendo el efecto pernicioso y dominante que pueden ejercer algunos expertos del grupo dada su mayor relevancia o liderazgo.
2. **Preguntas estructuradas y no estructuradas:** permitiendo tanto la valoración cuantitativa como la aportación cualitativa de comentarios y visiones.
3. **'Feed-back' o retro-alimentación controlada por el coordinador:** asegurando el conocimiento de en qué punto se está en cada momento de la investigación.
4. **Respuesta estadística del grupo:** otorgando un valor predictivo y cuantitativo a las respuestas de los expertos, sus valoraciones y puntuaciones.
5. **Auto-evaluación grado de experiencia:** ponderando el valor de las respuestas aportadas según el conocimiento más o menos profundo de las diferentes áreas.

6. **Búsqueda grado de convergencia:** enfocando la investigación hacia un proceso en el que se extraigan conclusiones válidas y aceptadas mayoritariamente por ellos.
7. **Iteraciones hasta dicho objetivo:** emitiendo la opinión en más de una ocasión, al menos, para hasta la consecución de la convergencia de los discursos respectivos.

Las fases que se han seguido para la realización del Delphi de esta tesis han sido:

1. Formulación del problema según las hipótesis.
2. Selección y contacto con todos los expertos.
3. Diseño y envío de los dos cuestionarios.
4. Análisis y explotación de los resultados finales.

Figura 3.1. Fases investigación



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Selección panel de expertos: marca e identidad, reputación y talento

La selección del panel de expertos se ha hecho siguiendo criterios de máximo reconocimiento en su área de actividad, tanto a nivel nacional como internacional -centrado en países europeos y anglosajones-, así como experiencia en la actividad investigadora -bien por su paso por o dedicación al mundo académico y universitario- y/o su puesta en práctica en el terreno de la consultoría empresarial para grandes organizaciones -compañías especializadas en cada uno de los cuatro ámbitos-, es decir, por considerarlos especialistas en las materias y con

un grado de conocimiento experto más que suficiente como para dialogar anónimamente entre sí y llegar a un acuerdo común o conjunto sobre la cuestión.

Como dato significativo, una parte importante de los expertos que fueron seleccionados aparecen en la revisión de la literatura incluida en los apartados 1 y 2 de la presente tesis, de análisis de los marcos teóricos relevantes existentes y de delimitación de los conceptos a usar. Asimismo, las áreas de marca e identidad fueron unificadas dado que, como se ha comentado anteriormente en el estado del arte, la confusión entre ambas disciplinas es habitual y los expertos en marca suelen considerarse o ser considerados como expertos en identidad.

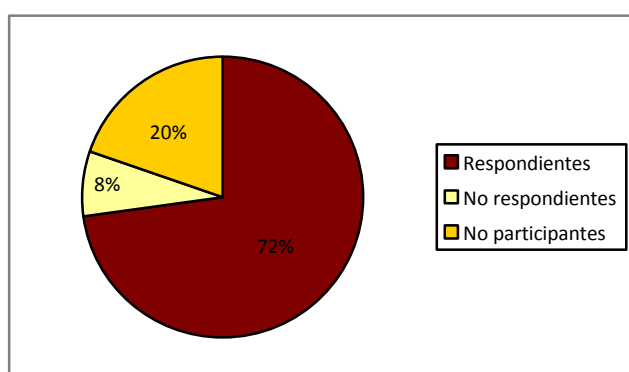
Por otro lado, el enfoque multidisciplinar y heterogéneo, de por sí altamente recomendable en cualquier Delphi, era en el caso de la investigación de esta tesis obligado, al manejarse cuatro conceptos y disciplinas cercanas -especialmente la marca, la identidad y la reputación- e interconectadas -las tres, junto con el talento- pero diferenciadas en la práctica profesional y en la investigación científica. Eran, pues, necesarios expertos con diferentes enfoques y visiones del problema.

También se ha incluido un cuestionario final de auto-evaluación de los propios expertos -la Random Corporation así lo hacía en una escala de 1 a 4, aquí se ha mantenido la de 1 a 5 del resto del cuestionario para no llevar a confusión, y solo se utilizaba si el grado de dispersión era muy alto (Linstone y Turoff, 1975)- para medir su grado de conocimiento y experiencia en cada una de las materias, dado que a todos ellos se les ha preguntado por el mismo cuestionario que incluye preguntas relacionadas tanto con la marca y la identidad, como con la reputación y, finalmente, el talento. El objetivo era doble: conocer su grado de dominio de los temas propuestos así como saber el manejo de dichas áreas que, teóricamente, o le eran afines, pero no representaban su área central de conocimientos, o le eran incluso lejanas o ajenas, pero a través del cuestionario se apuntaban sus interacciones actuales y sus líneas de relación.

Inicialmente, se realizó el contacto con 66 especialistas -22 por cada disciplina- de los que, finalmente, aceptaron participar 53 -quedaron pues 13 sin participar porque desde el principio declinaron su intervención activa en la investigación- y completaron ambas rondas un total de 48 expertos -es decir, otros 5 finalmente no participaron, por diferentes motivos, en la investigación-, distribuidos de la siguiente forma, según los criterios de clasificación por los que fueron preguntados.

Dichos motivos fueron:

Figura 3.2. Respuesta expertos



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior puede extraerse que la mayoría de expertos contactados respondieron a la investigación -72%- y solo una minoría -8%- no respondió, con un 20% -uno de cada cinco- de contactados no participantes.

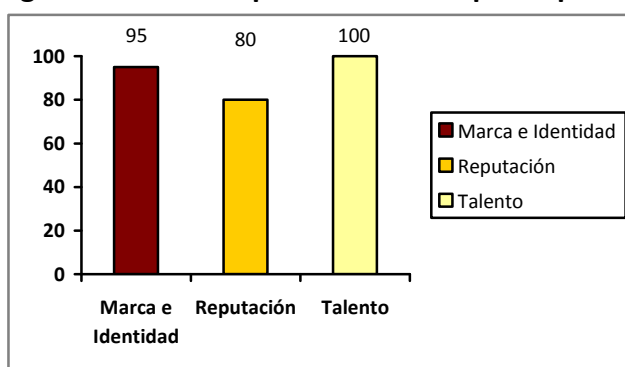
Tabla 3.1. Segmentación respondedores

Área	Contacto	Ronda 1ª	Ronda 2ª	Nacional	Internac.	Hombre	Mujer	Académico	Profesional	Doctor	Grad./ Post.
Marca e Identidad	22	19	19	15	4	14	5	13	6	11	8
Reputación	22	16	16	10	6	11	5	11	5	10	6
Talento	22	13	13	7	6	9	4	4	9	10	3
TOTAL	66	48 (73%)	48 (100%)	32 (67%)	16 (33%)	34 (72%)	14 (28%)	28 (58%)	20 (42%)	31 (65%)	17 (35%)

Fuente: Elaboración propia

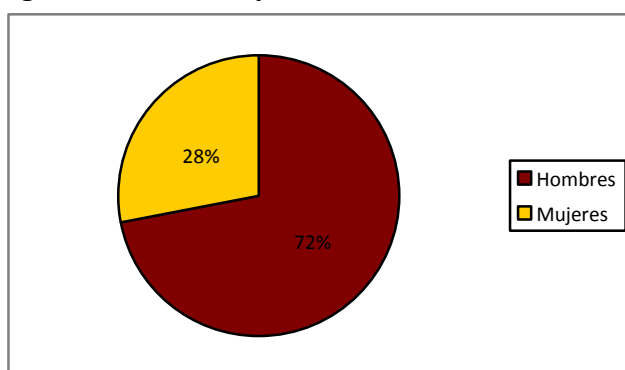
La tasa de respuesta en la primera ronda -en la segunda fue de un 100% sobre la base de la muestra de esta primera, con una tasa de abandono del 0%- entre los participantes -relación entre respondedores y no respondedores, excluyendo a los no participantes- tuvo diferente alcance en función del área de conocimiento: la más significativa fue la de talento -100%, 0% tasa de abandono-, seguida de la de marca e identidad -95%, 5%- y de la de reputación -80%, 20%-.

Figura 3.3. Tasa respuesta 1ª ronda participantes



Fuente: Elaboración propia

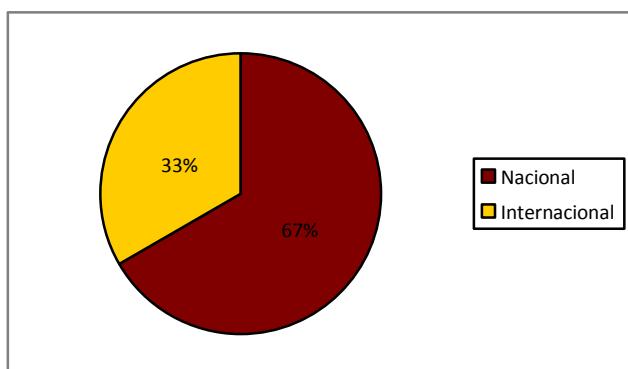
Figura 3.4. Sexo respondedores



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la mayoría de respondedores fueron hombres en una proporción en relación a las mujeres de más de 2 a 1 -72% para hombres y 28% para mujeres-.

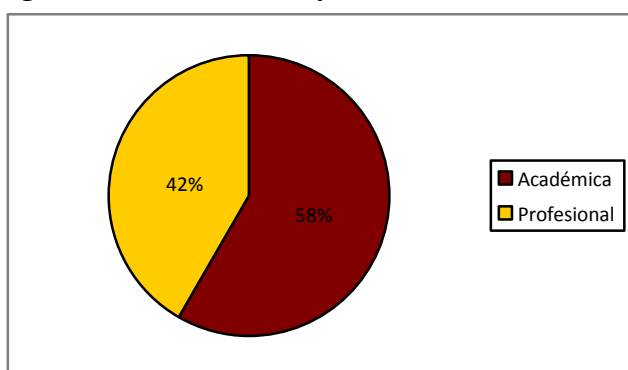
Figura 3.5. Origen respondedores



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de respondedores tenía un origen nacional español en una proporción también de más de 2 a 1 en relación a los internacionales -67% para españoles y 33% para extranjeros-. En cualquier, la cifra de más de un tercio de internacionales es considerada altamente positiva, teniendo en cuenta el menor grado de relación, contacto y capacidad de consecución de su respuesta.

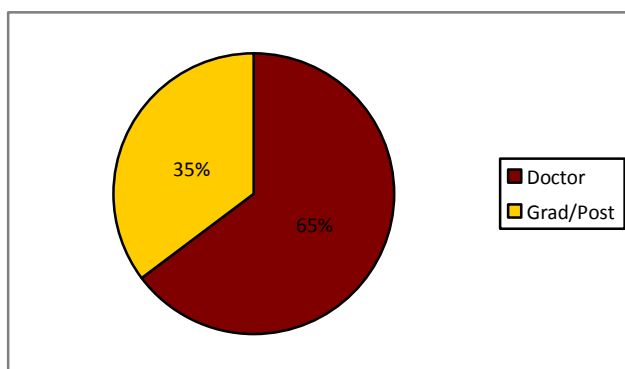
Figura 3.6. Actividad respondedores



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los expertos que respondieron dedican principalmente su actividad al mundo académico -58%-, pero también existe un porcentaje significativo de expertos que proceden fundamentalmente del campo profesional -42%-, un 'mix' que se buscó -como en el caso del origen- expresamente para asegurar la diversidad y pluralidad de puntos de vista y concepciones.

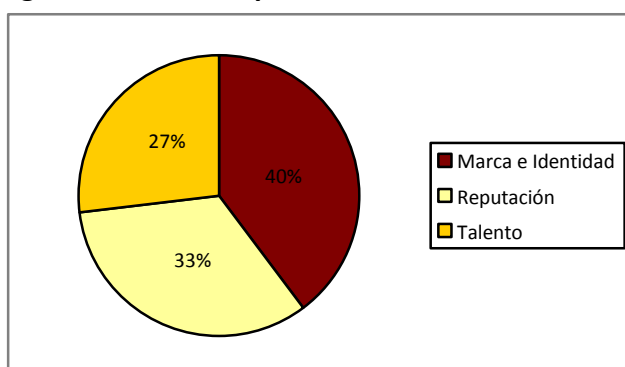
Figura 3.7. Formación respondedores



Fuente: Elaboración propia

Los expertos que respondieron tienen en su mayoría o están en posesión del grado de doctor -65%- , en una proporción que casi encaja con la de expertos de procedencia del ámbito académico, aunque es un poco superior -7%- , siendo estos últimos profesionales que también han realizado y culminado con éxito un doctorado.

Figura 3.8. Área respondedores



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, predomina el área de conocimiento de marca e identidad -40%- , frente a la de reputación -33%- y la de talento -27%- , aunque el equilibrio, en cierta medida, se mantiene, lo que se considera positivo para el desarrollo del Delphi y la obtención de conclusiones finales válidas para el objeto de esta tesis.

De los datos anteriores, en resumen, puede también extraerse que el perfil mayoritario, caracterizado, es el de un experto hombre -72%- , de origen español - 67%- , dedicado a la actividad académica preferentemente -58%- , con titulación

superior universitaria de tercer grado como doctor -65%- y del área de marca e identidad -40%-. La media de edad fue de 52 años, con un perfil claro de 'seniority' en experiencia, lo que aporta a la investigación un mayor grado de solvencia.

El criterio de segmentación, en el caso de su ubicación como expertos académicos o profesionales -dada la coincidencia de actividades en algunos casos-, se ha centrado en asignar a uno u otro grupo al experto en función de su actual ocupación, en términos de mayor actividad o dedicación de tiempo, así como peso de su actividad si esta es académica, en términos de docencia, pero también si es de investigación con aportaciones/contribuciones significativas, en ese sentido.

Los campos de intersección entre consultoría profesional y actividad académica son múltiples, conocidos e incluso positivos -consultores que incursionan puntual o regularmente, en mayor medida, en la docencia y en la investigación y dan clases así como dirigen o participan en investigaciones con fines de desarrollo del conocimiento, en menor medida, así como académicos que incursionan, del mismo modo, puntual o regularmente, en la consultoría y desarrollan proyectos para clientes-, pero es necesario clarificar en cuál de las dos actividades se centra el esfuerzo, la atención y la repercusión, la huella de cada experto.

Asimismo, en algún caso se ha preferido ubicar al experto en su anterior responsabilidad -consignando el preceptivo prefijo 'ex' antes del cargo o de la organización, según la tabla de la que se trate- dado que corresponde, precisamente, a la organización y al cargo por el que ha sido y es más reconocido y donde ha adquirido y desarrollado buena parte de su experiencia y conocimiento profesional. Eso incluye tanto a las organizaciones ligadas al conocimiento y la universidad como a las relacionadas con la empresa y la práctica profesional.

La ficha técnica de los 48 expertos que participaron en ambas rondas es la siguiente:

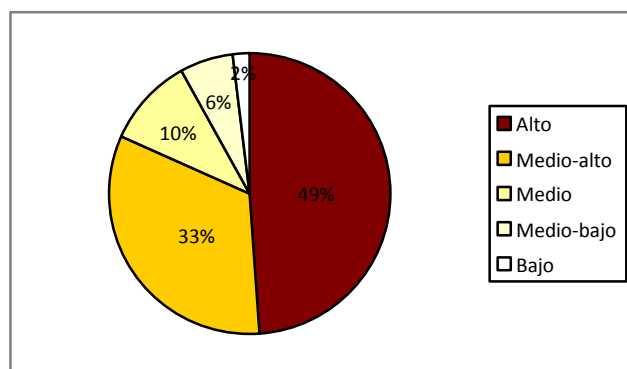
Tabla 3.2. Expertos respondedores

País/Área	Marca e Identidad	Reputación	Talento
Dinamarca	Schultz, Majken (U. Copenhagen)		
España	Arqués, Nuria (Personal Br.) Benavides, Juan (UCM) Benbunan, Jacob (Saffron) Brujó, Gonzalo (Interbrand) Capriotti, Paul (U. Rovira i Virgili) Costa, Joan (UAB) Llorens, Conrad (Summa) Marcos, Tomás (ICADE) Ollé, Ramon (Grey Group) Oroval, Josep Maria (ESADE) Salinas, Gabriela (Deloitte) Sánchez, José Miguel (ESIC) Seisdedos, Gildo (IE) Villagra, Nuria (UCM)	Alloza, Ángel (CE) Canel, María José (UCM) Casado, Ana (U. Sevilla) García, Domingo (UJI) Garicano, Tomás (IE) Moreno, Eduardo (MERC) Prado, Fernando (RI) Quevedo de, Esther (U. Burgos) Salas, María Isabel (U. CH-CEU) Sansegundo, José María (MERC) Villafañe, Justo (UCM)	Casado, J. Manuel (ex-Accenture) Cubeiro, J. Carlos (ex-Eurotalent) Chinchilla, Nuria (IESE) Gasalla, José María (U. Deusto) Jiménez, Alfonso (Peoplematters) Soler, Ceferí (ESADE) Ventosa, Montserrat (ex-GPTW)
Estados Unidos	Keller, Kevin L. (Tuck-Darmouth)	Argenti, Paul (Tuck-U. Darmouth) Diermeier, Daniel (Kellogg-U North) Fombrun, Charles (RI) Gaines-Ross, Leslie (WS)	Levering, Robert (GPTW) Lyman, Amy (GPTW) Marciano, Paul (ex-U. Princeton) Sartain, Libby (ex-SHRM)
Irlanda		Lambkin, Mary (U. Dublín)	
Noruega	Ind, Nicholas (U. Edingurgh)		
Nueva Zelanda		Lloyd, Stephen (AUT University)	
Países Bajos	Riel van, Cees B. (U. Rotterdam)		Plin, David (CFR)
Reino Unido			Martin, Graeme (U. Glasgow)

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a la propia auto-evaluación de estos expertos en relación a su grado de conocimiento, experiencia y dominio de cada una de las materias por las que se les preguntó, los resultados son los siguientes:

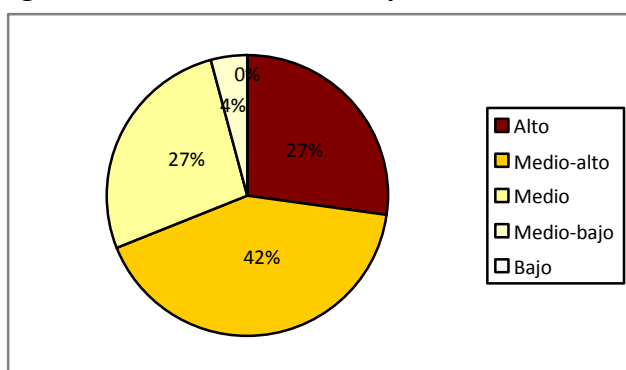
Figura 3.9. Conocimiento Marca e Identidad



Fuente: Elaboración propia

El grado de conocimiento de marca e identidad es el mayoritario entre los expertos -casi la mitad dice tener un alto dominio de la materia, 49%, y la suma de alto y medio-alto representa un 82% en total-, lo cual se considera positivo, en la medida en que esta área actúa a modo, por así decirlo, de base o sustento del modelo a proponer y de conexión con las otras dos: reputación y talento.

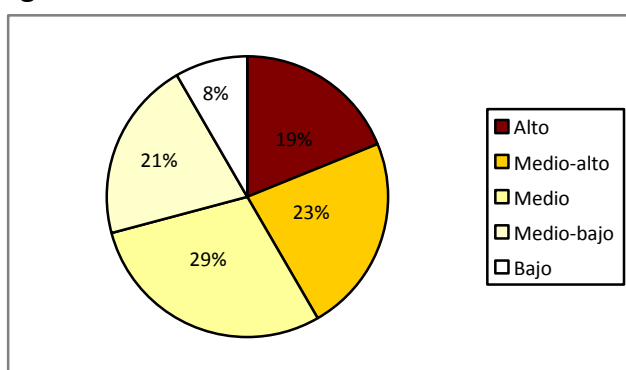
Figura 3.10. Conocimiento Reputación



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la reputación el grado de conocimiento alto entre el conjunto de los expertos desciende al 27% -22 puntos menos-, pero en la suma de valoración alta y medio-alta obtenemos una cifra más que suficiente, de un 69%, más de dos tercios.

Figura 3.11. Conocimiento Talento



Fuente: Elaboración propia

Para acabar, en el caso de talento la cifra de dominio alto es de un 19% y la suma de alto y medio-alto es de un 42%, algo menos de la mitad.

De dichos datos puede llegarse a la conclusión de que el área en el que los expertos respondedores o que respondieron a ambos cuestionarios tienen un mayor grado de conocimiento es el que corresponde a los conceptos de marca e identidad -82% en puntuaciones 4 y 5, medio-alto y alto-, frente al de talento -42% en esos mismos valores-, quedando en la franja media reputación -69%-, algo razonable si se tiene en cuenta que un 27% de los expertos proviene del área de talento, un 33% de reputación y un 40% de marca e identidad.

Sin embargo, son los expertos en estos últimos ámbitos los que muestran un peor conocimiento de las cuestiones relacionadas con el talento -de ahí que en el conocimiento del talento el dato de puntuaciones agregadas de 1 y 2, bajo o medio-bajo, sea de un 29%, frente a un 8% en marca e identidad y un 4% en reputación, el dato más bajo de todos-. Reputación es el área en que la mayoría de expertos de todos los campos tiene un conocimiento más compartido.

Los 13 expertos que rechazaron participar, desde el primer momento, son los siguientes, pudiendo contabilizarse entre ellos a 5 nacionales y 8 internacionales, 11 hombres y 2 mujeres, 8 académicos y 5 profesionales, así como 10 doctores y 3 graduados y postgraduados:

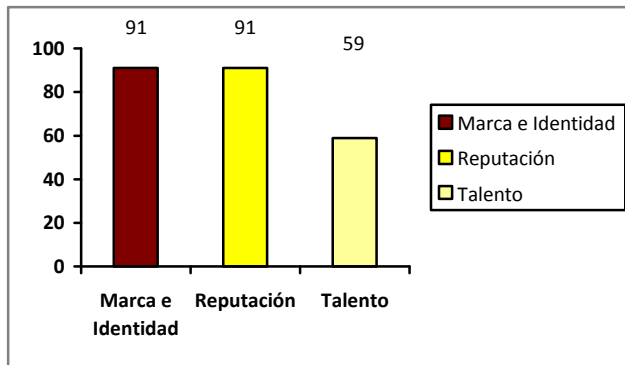
Tabla 3.3. Expertos no participantes

País/Área	Marca e Identidad	Reputación	Talento
Argentina		Artavia, Roberto (U. Buenos Aires)	
Australia			Minchington, Brett (Employer Br)
España		Argandoña, Antonio (IESE)	Garmendia, J. Antonio (UCM) Jericó, Pilar (ex-Hay Group) Parra, Francisco (UCM) Rojo, Pilar (IE)
Estados Unidos	Aaker, David (U. California)		Ulrich, David (U. Michigan) Wagner, Rodd (Gallup)
Reino Unido	Chernatony, Leslie de (U. Svizzera)		Barrow, Simon (People Business) Heywood, Max (Heywood Ltd.)

Fuente: Elaboración propia

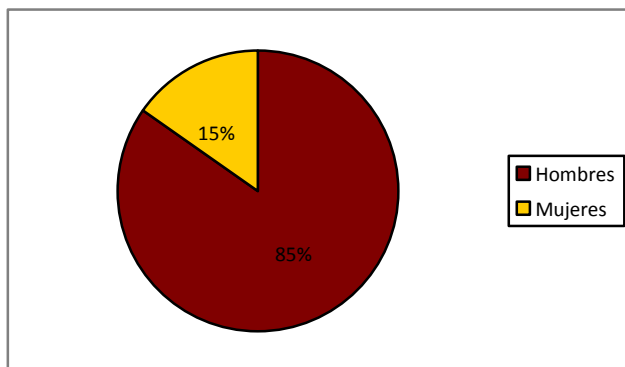
En cuanto a la tasa de respuesta al contacto inicial, la menos significativa fue la de talento -59%- , frente a las de marca e identidad -91%- y reputación -91%- , más altas.

Figura 3.12. Tasa respuesta contacto inicial



Fuente: Elaboración propia

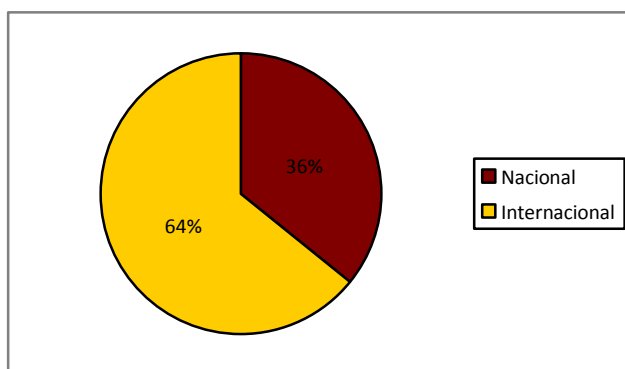
Figura 3.13. Sexo no participantes



Fuente: Elaboración propia

De nuevo, incluso en mayor proporción, el género mayoritario entre los expertos que finalmente decidieron no participar es el masculino -85%, 13 puntos más-. De ello se deduce que el grado de participación y aceptación femenina fue superior a la masculina.

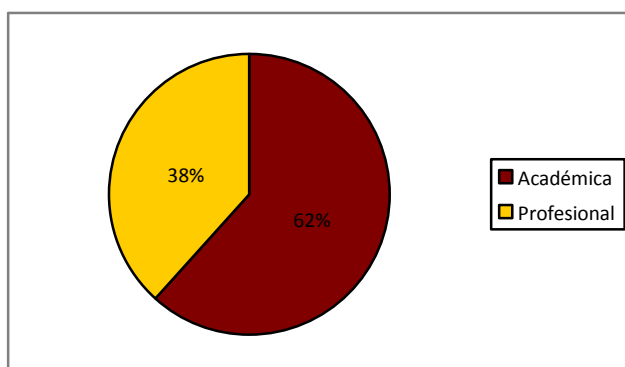
Figura 3.14. Origen no participantes



Fuente: Elaboración propia

En este caso, se invierten los papeles y son los expertos internacionales - 64%, 31 puntos más- los que, en mayor medida que los nacionales, de entre aquellos que decidieron no participar, lo cual encaja con la razón esgrimida para el dato inverso en los participantes.

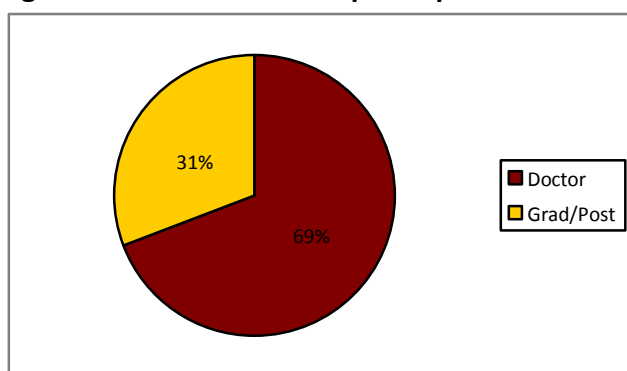
Figura 3.15. Actividad no participantes



Fuente: Elaboración propia

En este caso, se mantiene la tónica de los expertos que respondieron, siendo los académicos un 62% del total y representando los profesionales un 38%.

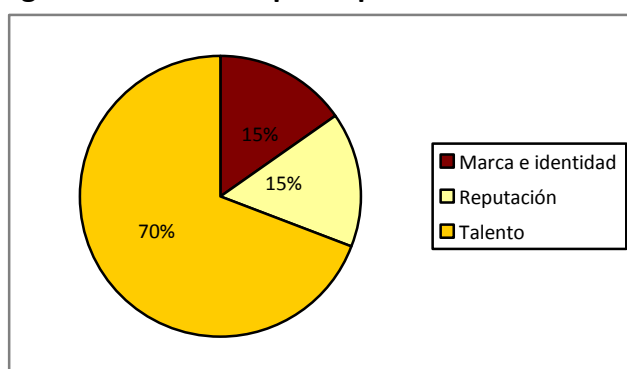
Figura 3.16. Formación no participantes



Fuente: Elaboración propia

Lo mismo ocurre en el caso de la formación, los doctores -69%- preponderan en una proporción de más de 2 a 1 frente a los no doctores -31%-.

Figura 3.17. Área no participantes



Fuente: Elaboración propia

En este caso, son los expertos en talento los que mayoritariamente -70%- decidieron no participar, aunque la cifra global de los que sí lo hicieron -13- supera a la de los que no -9-.

De todo ello puede deducirse, en resumidas cuentas y en términos de porcentajes, que la mayoría de expertos no participantes en la investigación estaba, de nuevo, formada mayoritariamente por hombres -85%-, en cambio de origen internacional -64%-, con actividad principal académica -68%-, por tanto, con graduación como doctores -69%- y del área de talento -70%-.

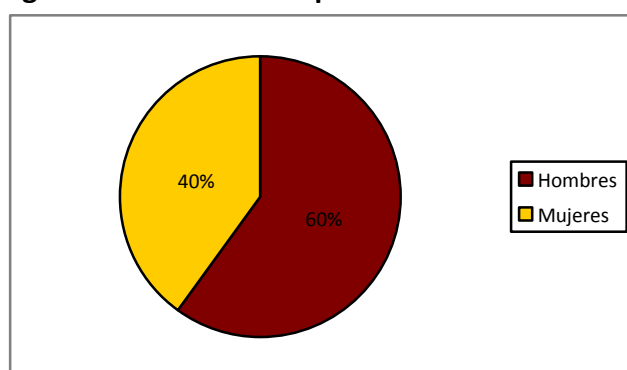
Los 5 expertos que aceptaron participar, en un primer momento, pero finalmente no lo hicieron son los siguientes, con una segmentación que corresponde a 5 internacionales en su totalidad, 3 hombres y 2 mujeres, 4 académicos y 1 profesional, así como 4 doctores y 1 graduado:

Tabla 3.4. Expertos no respondedores

País/Área	Marca e Identidad	Reputación	Talento
Reino Unido	Olins,Wally (Saffron)	Davies, Gary (U. Manchester) Giambona, Jeni (U. Oxford) Younger, Rupert (U. Oxford)	
Suiza		Chun, Rosa (IMD)	

Fuente: Elaboración propia

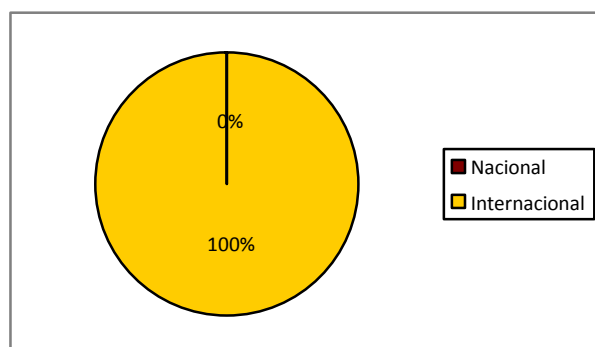
Figura 3.18. Sexo no respondedores



Fuente: Elaboración propia

De los pocos que aceptaron inicialmente participar pero al final no respondieron, otra vez la mayoría eran hombres -60%-.

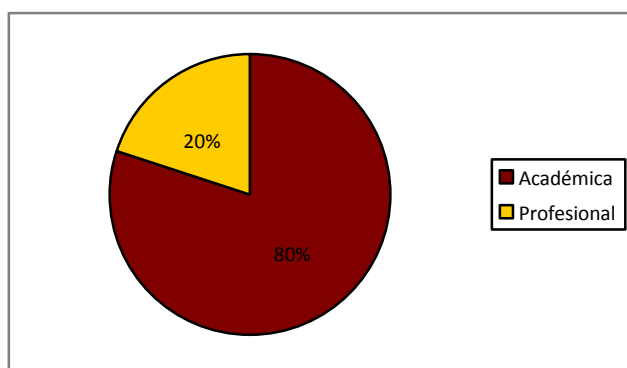
Figura 3.19. Origen no respondedores



Fuente: Elaboración propia

Todos ellos internacionales, del Reino Unido en casi su totalidad, a excepción de una experta radicada en Suiza.

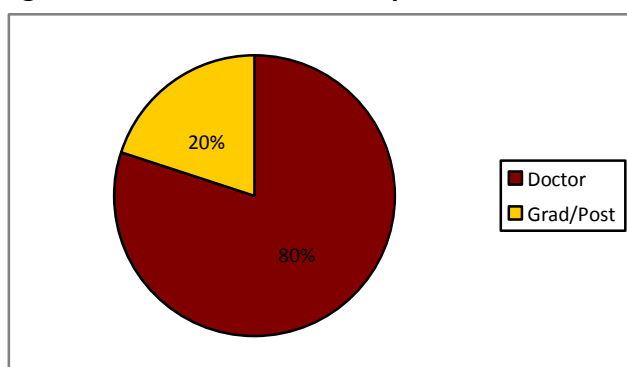
Figura 3.20. Actividad no respondedores



Fuente: Elaboración propia

Todos ellos pertenecen al ámbito académico a excepción de un experto, Wally Olins, quien decidió finalmente no participar, ofreciendo ampliar en Londres personalmente o por teléfono la breve conversación mantenida con él en el día 13 de junio de 2012 en Madrid durante su visita con ocasión de una conferencia en el Instituto de Empresa, y no responder a los cuestionarios del Delphi.

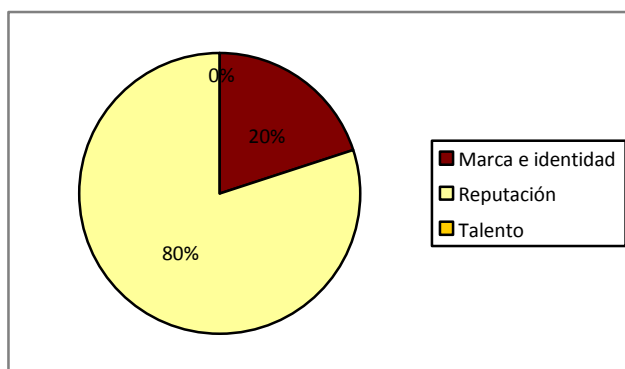
Figura 3.21. Formación no respondedores



Fuente: Elaboración propia

La proporción fue la misma que en el gráfico anterior y corresponde al mismo experto el 20% de no doctores.

Figura 3.22. Área no respondedores



Fuente: Elaboración propia

Significativo es el dato de la mayoría de expertos ligados a la reputación en el Reino Unido, fundamentalmente, además de Suiza, que no respondieron. Es el caso de Davies, Younger y Giambona. Estos dos últimos aceptaron inicialmente su participación así como alentaron la realización de esta tesis durante una visita personal el día 7 de octubre de 2011 al Centro para la Reputación Corporativa de la Escuela de Negocios Said de la Universidad de Oxford que dirige el primero y co-dirige la segunda. Finalmente no participaron.

Así, de todo ello se deriva, en porcentajes, que la mayoría de expertos no respondedores a la investigación está formada mayoritariamente por hombres - 60%-, de origen internacional -100%-, con actividad principal académica -80%-, por tanto, con graduación como doctores -80%- y del área de reputación -80%-.

"No vemos el mundo tal y como es, sino tal y como somos nosotros"
Stephen Covey, experto norteamericano en liderazgo y confianza

3.2.3. Recogida y análisis de datos

Los dos cuestionarios¹⁰, como se ha comentado, fueron circulados en dos oleadas o rondas sucesivas mediante un sistema on-line basado en la aplicación de formularios para encuestas llamada Drive y perteneciente a la plataforma Google. El contacto final con los expertos para su aceptación se realizó a través de correo

¹⁰ Anexo B.

electrónico, así como el lanzamiento del 'link' o enlace con los cuestionarios y los 'e-mails' de seguimiento e información sobre la expiración del plazo para su finalización.

Durante el proceso de recogida, el experto podía, al final de cada uno de los dos cuestionarios, aportar su visión y responder en abierto sobre futuras tendencias en cada una de las áreas de conocimiento, así como en el primero proponer los nuevos temas o asuntos que le gustaría ver reflejados en el segundo.

Es en ese segundo cuestionario en el que al final también se le preguntaba al experto en abierto por cuatro de los asuntos que, fruto de sus sugerencias iniciales, se habían recogido en el cuestionario que resultó ser el último y final. Esos 4 temas son:

1. Papel de la cultura corporativa.
2. Afectación de la crisis al valor del talento.
3. Las métricas para medir de manera integrada los cuatro intangibles.
4. El papel de los entornos -entendidos no solamente desde una perspectiva física, sino también de ambiente, clima, etc.- para lograr ser un buen lugar para trabajar.

Asimismo, se incluyeron, respondiendo a esa misma razón, siete nuevas cuestiones a valorar según la escala utilizada en el resto de preguntas cerradas. Esas 7 cuestiones eran:

1. El papel del compromiso en la lealtad del talento.
2. El rol de la recomendación en la reputación (Bontis et. al., 2007).
3. El papel del mundo digital en las marcas.
4. La importancia de la brecha entre identidad y reputación en relación con la marca.
5. El del valor de las actitudes -el cómo- y los comportamientos el qué- en la reputación.
6. El del sentimiento en la identidad como antesala del pensamiento y el comportamiento.
7. El papel del talento en relación a la reputación de una marca.

La existencia en un método como Delphi tanto de preguntas cerradas -26 en el primer cuestionario y 6 en el segundo- como abiertas -6 en el primero y 4 en el segundo- ha permitido un análisis a la vez cuantitativo y cualitativo de las respuestas de los expertos.

El proceso ha seguido las cuatro grandes fases comentadas tres apartados atrás, pero se puede detallar de la siguiente forma:

- a) Planteamiento hipótesis.
- b) Selección expertos.
- c) Posturas iniciales (1ª ronda).
- d) Obtención respuestas.
- e) Análisis respuestas.
- f) Agregación preguntas.
- g) Posturas finales (2ª ronda).
- h) Obtención respuestas.
- i) Informe final.

En la explotación y análisis de datos del apartado 3.2.5. se analizará separada y detalladamente cada una de las cuestiones presentadas: desde la perspectiva cuantitativa, realizando un estudio estadístico de los datos y presentando los datos de manera agrupada, dado que, como se ha afirmado, el objetivo del Delphi es la búsqueda del consenso y ese es el dato relevante, si se ha alcanzado o no y en qué; desde la perspectiva cualitativa, se realizará un análisis de los contenidos en ambas rondas, permitiendo una interpretación de las respuestas (Hurtado de Barrera, 2000: 506) y un análisis de frecuencias y porcentajes de las más comunes que, en el caso del primer cuestionario, dieron pie a su inclusión en el segundo.

Para ello, se agruparán las respuestas que, con diferentes palabras o expresiones, hagan referencia a una misma idea, concepto o constructo -fenómeno no tangible que se puede inferir a través de la conducta y categorizar, como la autenticidad, emocionalidad, lealtad, etc. (Bunge, 1973)-. Hay que tener en cuenta

que, en este caso, un mismo experto puede ofrecer más de una respuesta -apuesta por una tendencia o sugerencia de tema-.

3.2.4. Circulación primer y segundo cuestionario

El primer cuestionario fue puesto en circulación el día 2 de julio de 2012 y acabó su período de respuesta el 23 de agosto del mismo año, con una alta tasa de respuesta de casi un 730% -72,73%- correspondiente a 48 respondientes de 66 expertos contactados. En el caso del segundo, el plazo fue del 10 al 29 de septiembre -con una tasa de respuesta del 100%-. El primer cuestionario gozó de un plazo superior de tiempo para ser respondido dada su amplitud -de 30 minutos aproximadamente como tiempo de respuesta, con 32 preguntas-, de que se trataba del primero y de las fechas en las que fue circulado, en pleno período vacacional estival.

El segundo tuvo un período más breve debido a que el tiempo de respuesta era significativamente menor -en torno a 10 minutos, con 10 preguntas-, es decir, la mitad del anterior. El proceso acabó, precisamente, en la segunda ronda, dado que se alcanzó un alto grado de convergencia y consenso establecido en un 70% de puntuaciones conjuntas en respuestas de 4 a 5 (Gordon y Helmer, 1964), que define la no variación de las opiniones de los expertos en las dos iteraciones (Scheibe et al., 1975).

Ambos cuestionarios fueron divididos en tres áreas, una relacionada con la marca e identidad, la otra con la reputación y la última con el talento, aunque en el segundo se añadió un cuarto apartado de varios con las cuestiones antes mencionadas fruto de la sugerencia mayoritaria de los expertos en la primera ronda. Solo en el primer cuestionario se preguntó extensamente por datos de clasificación de los expertos, más allá de los básicos de identificación que, por razones obvias, sí se incluyeron de nuevo en el segundo.

Además, en la primera ronda, como se ha explicado, se preguntó por el grado de conocimiento en cada una de las áreas, en formato auto-valoración, para ponderar, junto con el nivel de confianza, en caso de no alcanzarse un consenso suficiente, establecido cuando las puntuaciones máximas 4 y 5 como valores continuos alcancen un valor igual o superior a 70% de los votos del conjunto de expertos, ese será el indicador de consenso en ambas rondas -será bajo el índice de consenso cuando sean iguales o inferiores a 40%-. La moda, como se ha afirmado, será la medida que nos permita determinar qué valoración es la que se repite más modalmente entre los expertos de cada una de las afirmaciones realizadas.

La circulación del primer cuestionario tuvo lugar a principios de julio de 2012 y duró todo el mes hasta finalizar el plazo a finales del mismo. En el caso del segundo su duración fue de un mes y se circuló durante el siguiente mes de agosto del mismo año. La extensión del primero fue, por razones metodológicas, superior, al introducirse las principales cuestiones objeto de la investigación y el segundo inferior, al focalizarse la atención en los asuntos clave, aunque se introdujeron algunos otros temas que surgieron como sugerencia en las preguntas abiertas correspondientes a la primera ronda.

Tabla 3.5. Ficha técnica Delphi

Variable	Dato
Nº expertos invitados	66
Nº expertos participantes	48
Perfil expertos	Especializado
Nº áreas	3
Nº iteraciones	2
Fechas 1ª iteración	2/07-23/08/2012
Fechas 2ª iteración	10-29/11/2012
Tasa respuesta 1ª iteración	72,73%
Tasa respuesta 2ª iteración	100%
Escala propuesta	1-5
Tipo escala	Likert
Tipo preguntas	Cerradas+abiertas
Nº preguntas 1ª iteración	26+6
Nº preguntas 2ª iteración	6+4
Análisis respuestas cerradas	Estadístico: consenso+moda
Análisis respuestas abiertas	Contenidos: frecuencia abs.+rel.
Índice consenso	≥70% en puntuaciones 4+5
Índice disenso	≤40% en puntuaciones 4+5

Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Resumen resultados Delphi y conclusiones

En primer lugar, hay que destacar que en la ronda inicial se alcanzó -entre los, finalmente, 48 expertos participantes- el índice de consenso establecido (70% o más en puntuaciones 4 y 5) en torno a 21 de las 26 preguntas cerradas que se plantearon: es decir, en alguno de los diferentes ítems a valorar en esa cuestión se alcanzó ese indicador. Solamente en 5 de ellas no se logró dicho consenso, por lo que estas fueron llevadas al segundo cuestionario.

Son las siguientes:

1. Relación entre marca y reputación: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca?

- a) Marca y reputación son esencialmente DOS CONCEPTOS CERCANOS PERO DIFERENTES: la marca es propiedad de la empresa; la reputación, de sus stakeholders.
- b) Marca y reputación son DOS CONCEPTOS DIFERENCIADOS: la marca hace referencia a los productos y servicios; la reputación, a personas, profesionales y empresas.
- c) Reputación es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA MARCA: la reputación es una dimensión de la marca, expresa su reconocimiento, aquello por lo que es valorada y se confía en ella.
- d) Marca es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA REPUTACIÓN: la marca es una dimensión de la reputación, forma parte de una de sus variables, la calidad de sus productos y servicios.

2. Fundamento promesa de marca: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca?

- a) La promesa de marca se ve a través de LO QUE ESTA DICE que pueden esperar de ella sus clientes y el resto de sus stakeholders.
- b) La promesa de marca se intuye mediante todo AQUELLO QUE ESPERAN DE ELLA sus clientes y el resto de sus stakeholders.
- c) La promesa de marca se comprueba gracias a LO QUE ESTA ENTREGA efectivamente a sus clientes y al resto de sus stakeholders.

3. Origen y expresión reputación: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación?

- a) La reputación SE GENERA Y EXPRESA DENTRO.
- b) La reputación SE GENERA Y EXPRESA DENTRO Y FUERA.
- c) La reputación SE GENERA Y EXPRESA FUERA.
- d) La reputación SE GENERA DENTRO Y SE EXPRESA FUERA.

4. **Interrelación y afectación dimensiones reputación:** ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación?

- a) La opinión SE BASA EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, SIN TENER EN CUENTA OTROS ELEMENTOS.
- b) La opinión SE BASA CASI EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, TENIENDO POCO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS.
- c) La opinión SE BASA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, TENIENDO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS.
- d) La opinión SE BASA TANTO EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE COMO EN OTROS ELEMENTOS.

5. **Origen y factores motivación:** ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento?

- 6. La motivación del talento es un elemento que depende CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO).
- 7. La motivación del talento es un elemento que depende TANTO DE FACTORES EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO) COMO INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN).
- 8. La motivación del talento es un elemento que depende MÁS DE LOS FACTORES EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO) QUE DE LOS INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN).
- 9. La motivación del talento es un elemento que depende CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN).
- 10. La motivación del talento es un elemento que depende MÁS DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN) QUE DE LOS EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO).

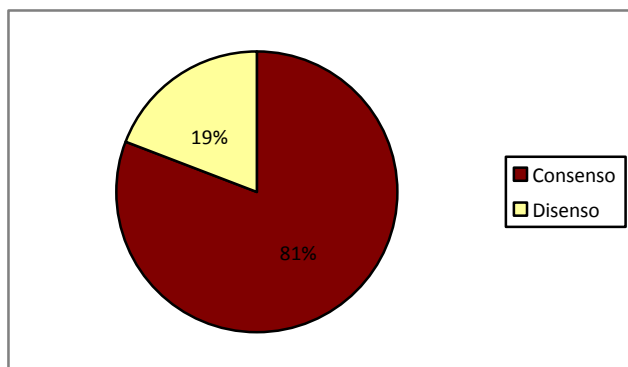
Es necesario destacar que, en la última de las preguntas aquí relacionada, algunos expertos del área de talento puntualizaron en las preguntas abiertas -tanto de la primera como de la segunda ronda- que podía llevar a confusión la asociación del reconocimiento con un factor extrínseco y que, más bien, podía considerarse como un factor intrínseco de motivación. Hay, sin embargo, autores que consideraron previamente que las motivaciones debían de ser descritas, en términos de positividad -motivación positiva, superación por decisión- o negatividad -motivación negativa, obligación por coacción- (Maslow, 1954), como luego

apuntaría Isaiah Berlin (1958) de manera similar en cuanto al concepto de libertad en filosofía política.

En todo caso, aunque las palabras introducidas entre paréntesis pretendían únicamente servir de guía para clarificar y facilitar la respuesta o valoración, es necesario reconocer en este punto que el ejemplo podía llevar, y de hecho, llevó a confusión y que se encuentra en una situación de discusión en la literatura. Seguramente hablar de recompensa -tangible, como los premios, o intangible, como los elogios, a esa segunda categoría se pretendía apelar-, en vez de reconocimiento, habría sido más ajustado al sentido que se pretendía.

Así, el porcentaje de preguntas cerradas que ha obtenido en la primera iteración el índice de consenso establecido en relación a las que no es como sigue:

Figura 3.23. Consenso vs. disenso 1ª iteración



Fuente: Elaboración propia

Se puede considerar esta cifra como realmente significativa, teniendo en cuenta que, como se ha visto en la revisión de la literatura y el estado del arte, se trata de áreas en las que existe todavía un debate significativo sobre los conceptos y sus relaciones, así como una disciplina, la de los intangibles relativamente reciente.

Asimismo, la heterogeneidad de los expertos, al provenir de 3 ó 4 diferentes campos, así como sus orígenes en parte dispares, podría haber hecho pensar en la necesidad de un consenso Delphi en forma de, al menos, 3 rondas. No fue así y con una ronda más fue suficiente para llegar a un consenso prácticamente total en

todas las cuestiones, así como en algunas nuevas introducidas en la segunda iteración a raíz de las sugerencias presentadas por los expertos en la primera en las preguntas abiertas.

La única pregunta sobre la que no se obtuvo el consenso establecido fue la siguiente:

1. Relación entre marca y reputación: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca?

- a) Marca y reputación son esencialmente DOS CONCEPTOS CERCANOS PERO DIFERENTES: la marca es propiedad de la empresa; la reputación, de sus stakeholders.
- b) Marca y reputación son DOS CONCEPTOS DIFERENCIADOS: la marca hace referencia a los productos y servicios; la reputación, a personas, profesionales y empresas.
- c) Reputación es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA MARCA: la reputación es una dimensión de la marca, expresa su reconocimiento, aquello por lo que es valorada y se confía en ella.
- d) Marca es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA REPUTACIÓN: la marca es una dimensión de la reputación, forma parte de una de sus variables, la calidad de sus productos y servicios.

Así pues, a pesar de tratarse de una única pregunta, una de las cuestiones importantes y, probablemente, de las más discutidas y discutibles en el debate académico y profesional que, en este marco, a algunos autores les parece como una verdadera Torre de Babel (Hatch y Schultz, 2008), quedó sin resolver al finalizar la investigación Delphi.

A partir de lo anticipado en la delimitación de los conceptos, y dado el resultado obtenido aquí, se ha optado por seguir la teoría de aquellos autores que defienden que la marca es el intangible más importante sobre el que se centra la experiencia, promesa y gestión de una variedad de organizaciones y realidades hoy en día, que van desde la personal o profesional a la territorial, pasando por la empresarial, comercial o institucional.

En cuanto al uso de la identidad y la reputación, se entenderá que ambas son dimensiones, aspectos clave de cualquier marca que simbolizan, definen el origen o causa y el resultado o efecto de cualquier marca, en un proceso que no es lineal, sino que se retroalimenta y regenera continua y constantemente, dado que la reputación es una identidad inter-temporal, un banco de confianza ligado al presente pero también al pasado (Pizzorno, 2004).

El grado de consenso logrado en las diferentes respuestas a las preguntas de la primera -del número 1 al 25- o segunda -del número 26 al 30- iteración es el siguiente, por orden según fueron presentadas en el primer cuestionario con la numeración del cuestionario correspondiente, aunque alguna alcanzara el indicador de consenso establecido en la segunda, e incorporando los datos comparados entre la primera y la segunda iteración en las cinco que necesitaron esa segunda vuelta para alcanzar el consenso.

Son 48 respuestas:

Tabla 3.6. Índice consenso respuestas

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
Una marca es fundamentalmente una promesa	1	Marca e Identidad	1	81,25%
Una marca es fundamentalmente una experiencia	1	Marca e Identidad	1	85,42%
Una marca es: persona, empresa, producto o territorio	2	Marca e Identidad	1	79,17%
El valor emocional, el más importante para una marca	3	Marca e Identidad	1	70,83%
El talento es el grupo de interés clave para la marca	4	Marca e Identidad	1	70,83%
La promesa se demuestra a través de la entrega	6/2	Marca e Identidad	1/2	68,75/81,25%
La identidad define cómo se comporta una marca	7	Marca e Identidad	1	75,00%
La reputación describe lo que de verdad es una marca	7	Marca e Identidad	1	72,92%
Lo menos copiable de una marca es su talento	8	Marca e Identidad	1	70,83%
El talento depende de conocimientos y competencias	11	Talento	1	79,17%
El talento para ser liberado requiere del compromiso	12	Talento	1	70,83%
La liberación de talento se ve influida por los entornos	13	Talento	1	75,00%
La pasión y la auto-realización liberan el talento	13	Talento	1	77,08%
La motivación se basa en factores intrínsc. y extrínsecos	14/5	Talento	1/2	68,75/77,08%
La gestión de talento requiere un entorno flexible	15	Talento	1	77,08%
La gestión de talento requiere un entorno abierto	15	Talento	1	75,00%
La gestión de talento requiere un entorno diverso	15	Talento	1	70,83%
La gestión de talento requiere un entorno colaborativo	15	Talento	1	85,42%
No es posible buena rep. corporativa sin rep. interna	16	Talento	1	70,83%
El alineamiento entre rep. Int. y marca empl. es clave	17	Talento	1	81,25%
La confianza mutua es la clave de un buen trabajo	18	Talento	1	87,50%
El disfrute y la pasión son las claves de un buen trabajo	18	Talento	1	70,83%
La reputación son las percepciones de los stakeholders	21	Reputación	1	77,08%
La reputación es el prestigio a lo largo del tiempo	21	Reputación	1	83,33%
Las marcas más reputadas son las más respetadas	22	Reputación	1	85,42%
Las marcas más reputadas son las más admiradas	22	Reputación	1	83,33%
Las marcas más reputadas son las más confiables	22	Reputación	1	91,67%
Las marcas más reputadas son las más estimadas	22	Reputación	1	79,17%
Las marcas más reputadas son las más auténticas	23	Reputación	1	83,33%
La reputación se genera y expresa dentro y fuera	24/3	Reputación	1/2	68,75/89,58%
La recomendación prueba la reputación de una marca	25	Reputación	1	75,00%
La percepción prueba la reputación de una marca	25	Reputación	1	75,00%
La coherencia entre dicho/hecho prueba la reputación	26	Reputación	1	89,58%
El alineamiento id./rep. mide el valor de una marca	26	Reputación	1	77,08%
Talento, innovación y servicio, claves de la reputación	27	Reputación	1	70,83%
La reputación depende de lo que hace una marca	28	Reputación	1	91,67%
La reputación depende de lo que dicen de una marca	28	Reputación	1	72,92%
El stk. valora lo que le afecta y algo menos lo que no	29/4	Reputación	1/2	72,92%
La coherencia es la clave de una buena reputación	30	Reputación	1	93,75%
La colaboración es la clave de una buena reputación	30	Reputación	1	72,92%
La respuesta es la clave de una buena reputación	30	Reputación	1	79,17%
Compromiso del talento, previo a lealtad del cliente	10	Final	2	85,42%
Clientes recomiendan marcas que tratan bien talento	10	Final	2	79,17%
Digital incrementa exigencia comportamiento marcas	10	Final	2	93,75%
Cuanto menor brecha id.-rep., mayor valor de la marca	10	Final	2	83,33%
La reputación depende más del cómo que del qué	10	Final	2	83,33%
Identidad: cómo siente, piensa y se comporta la marca	10	Final	2	85,42%
La clave para gestionar la rep. de marca es el talento	10	Final	2	70,83%

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas números 9, 10, 19, 20, 31 y 32 del primer cuestionario corresponden a las cuestiones abiertas. La 5 en el primer cuestionario y 1 en el

segundo es la única que, como se ha comentado, no llegó al índice de consenso establecido.

A partir de estos datos, se puede llegar a las siguientes conclusiones en forma de definiciones y conceptualizaciones de cada uno de los términos a utilizar en el modelo que seguirá esta investigación Delphi y que es el objeto principal de la presente tesis. Este resumen se ha hecho de manera articulada, analizando de manera integrada y describiendo de manera conjunta y suficientemente inteligible cada una de las respuestas:

- Una marca es una experiencia fundamentada en una promesa a cumplir, que se demuestra a partir de la entrega efectiva de la misma.
- Dicha experiencia puede ser personal, profesional, comercial, empresarial o territorial, de cualquier tipo.
- La identidad define cómo se comporta y actúa una marca, guía su actuación, pero la reputación define su resultado, aquello que verdaderamente es.
- El mundo digital está acentuando la exigencia de un mejor comportamiento y actuación de las marcas.
- La reputación son las percepciones que tienen los stakeholders de la marca consolidadas a lo largo del tiempo dando lugar al prestigio de la misma.
- La confianza es la dimensión más importante de la reputación de marca, junto con, por ese orden, el respeto, la admiración y la estima que genera.
- La autenticidad es elemento esencial de la reputación de marca, entendida como la coherencia entre lo dicho y lo hecho, además del alineamiento entre identidad y reputación, aspecto sobre el que se asienta su principal valor como marca.
- La reputación se genera y también expresa tanto dentro como fuera de la organización o territorio.
- La reputación depende, sobre todo, de lo que hace la marca y de lo que, luego, dicen de ella, del cómo se hacen las cosas más que de qué cosas se hacen.
- Además de la coherencia, la colaboración con sus stakeholders y el grado de respuesta a sus demandas son las mejores pruebas de una buena reputación.
- La mejor forma de saber si una marca es reputada es a través del grado y nivel de recomendación que tiene, así como de la valoración de su percepción.
- Los stakeholders valoran, sobre todo, lo que les incumbe directamente como tales, pero también lo que afecta, en menor medida, a otros grupos de interés.
- Los valores emocionales y de auto-expresión son los más importantes para una marca.

- El talento es el principal stakeholder de una marca dado que es el elemento menos copiable de todos.
- El talento depende tanto de los conocimientos o aptitudes como de las competencias/capacidades o actitudes de la persona.
- Sin embargo, para ser liberado requiere del compromiso de la persona, del querer, más que del saber -conocimientos- o del poder -capacidades-.
- Dicha liberación y dicha voluntad de comprometerse libremente depende, en gran medida, de los entornos de trabajo, entendidos de manera física y psíquica.
- Dichos entornos han de permitir un alto grado de colaboración, flexibilidad, apertura y diversidad entre las personas.
- La posibilidad de ser uno mismo, expresar aquello que apasiona y auto-realizarse son los requisitos básicos de ese tipo de entornos, además del grado de confianza mutua, disfrute y pasión existentes.
- Por tanto, la motivación depende de factores extrínsecos, pero también intrínsecos, de la interacción y encuentro entre ambos.
- El compromiso del talento es requisito para la lealtad o fidelidad de los clientes, que tienden cada vez más a recomendar marcas que tratan bien a su talento.
- Por eso, no es posible una buena reputación corporativa ni de una potente marca como empleador sin antes disfrutar de una buena reputación interna.
- La clave para gestionar en los próximos años la reputación de una marca es el talento.

De manera ordenada de mayor a menor nivel de consenso alcanzado en las dos fases, las respuestas son las siguientes. Se ha tenido en cuenta para ordenarlas, además del porcentaje, el orden de aparición, el orden del cuestionario y, en caso de igualdad en los datos, aquellas preguntas que en la segunda iteración obtuvieron un índice igual a otras respuestas que lo obtuvieron directamente en la primera, han sido ubicadas en la última posición de ese mismo porcentaje, al entenderse que obtuvieron esa cifra, ese consenso, con mayor dificultad, posteriormente.

Tabla 3.7. Índice de mayor a menor consenso

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La coherencia es la clave de una buena reputación	30	Reputación	1	93,75%
Digital incrementa exigencia comportamiento marcas	10	Final	2	93,75%
Las marcas más reputadas son las más confiables	22	Reputación	1	91,67%
La reputación depende de lo que hace una marca	28	Reputación	1	91,67%
La coherencia entre dicho/hecho prueba la reputación	26	Reputación	1	89,58%
La reputación se genera y expresa dentro y fuera	24/3	Reputación	1/2	68,75/89,58%
La confianza mutua es la clave de un buen trabajo	18	Talento	1	87,50%
Una marca es fundamentalmente una experiencia	1	Marca e Identidad	1	85,42%
La gestión de talento requiere un entorno colaborativo	15	Talento	1	85,42%
Las marcas más reputadas son las más respetadas	22	Reputación	1	85,42%
Compromiso del talento, previo a lealtad del cliente	10	Final	2	85,42%
Identidad: cómo siente, piensa y se comporta la marca	10	Final	2	85,42%
La reputación es el prestigio a lo largo del tiempo	21	Reputación	1	83,33%
Las marcas más reputadas son las más admiradas	22	Reputación	1	83,33%
Las marcas más reputadas son las más auténticas	23	Reputación	1	83,33%
Cuanto menor brecha id.-rep., mayor valor de la marca	10	Final	2	83,33%
La reputación depende más del cómo que del qué	10	Final	2	83,33%
Una marca es fundamentalmente una promesa	1	Marca e Identidad	1	81,25%
El alineamiento entre rep. Int. y marca empl. es clave	17	Talento	1	81,25%
La promesa se demuestra a través de la entrega	6/2	Marca e Identidad	1/2	68,75/81,25%
Una marca es: persona, empresa, producto o territorio	2	Marca e Identidad	1	79,17%
El talento depende de conocimientos y competencias	11	Talento	1	79,17%
Las marcas más reputadas son las más estimadas	22	Reputación	1	79,17%
La respuesta es la clave de una buena reputación	30	Reputación	1	79,17%
Clientes recomiendan marcas que tratan bien talento	10	Final	2	79,17%
La pasión y la auto-realización liberan el talento	13	Talento	1	77,08%
La gestión de talento requiere un entorno flexible	15	Talento	1	77,08%
La reputación son las percepciones de los stakeholders	21	Reputación	1	77,08%
El alineamiento id./rep. mide el valor de una marca	26	Reputación	1	77,08%
La motivación se basa en factores intrín. y extrínsecos	14/5	Talento	1/2	68,75/77,08%
La identidad define cómo se comporta una marca	7	Marca e Identidad	1	75,00%
La liberación de talento se ve influida por los entornos	13	Talento	1	75,00%
La gestión de talento requiere un entorno abierto	15	Talento	1	75,00%
La recomendación prueba la reputación de una marca	25	Reputación	1	75,00%
La percepción prueba la reputación de una marca	25	Reputación	1	75,00%
La reputación describe qué es una marca	7	Marca e Identidad	1	72,92%
La reputación depende de lo que dicen de una marca	28	Reputación	1	72,92%
El stk. valora lo que le afecta y algo menos lo que no	29/4	Reputación	1/2	72,92%
La colaboración es la clave de una buena reputación	30	Reputación	1	72,92%
El valor emocional, el más importante para una marca	3	Marca e Identidad	1	70,83%
El talento es el grupo de interés clave para la marca	4	Marca e Identidad	1	70,83%
Lo menos copiable de una marca es su talento	8	Marca e Identidad	1	70,83%
El talento para ser liberado requiere del compromiso	12	Talento	1	70,83%
La gestión de talento requiere un entorno diverso	15	Talento	1	70,83%
No es posible buena rep. corporativa sin rep. interna	16	Talento	1	70,83%
El disfrute y la pasión son las claves de un buen trabajo	18	Talento	1	70,83%
Talento, innovación y servicio, claves de la reputación	27	Reputación	1	70,83%
La clave para gestionar id. y rep. de marca es el talento	10	Final	2	70,83%

Fuente: Elaboración propia

Según los datos presentados, los principales factores y/o valores a destacar o extraer según el índice de consenso logrado son las siguientes, que se utilizarán a la hora de establecer a continuación un repertorio útil a la hora de construir el posterior modelo:

- **Coherencia:** para la reputación.
- **Entorno digital:** para la marca e identidad.
- **Confianza y hechos:** para la reputación.
- **Generación/expresión dentro/fuera:** para la reputación.
- **Confianza mutua:** para el talento.
- **Experiencia:** para una marca e identidad.
- **Colaboración:** para el talento.
- **Respeto:** para la reputación.
- **Compromiso:** para el talento; lealtad: para la marca e identidad.
- **Sentimiento, pensamiento y comportamiento:** para la marca e identidad.
- **Prestigio:** para la reputación.
- **Admiración y autenticidad:** para la reputación.
- **Alineamiento:** para el talento.
- **Entrega:** para la marca e identidad.
- **Conocimiento y competencias:** para el talento.
- **Estima:** para la reputación.
- **Respuesta y colaboración:** para la reputación.
- **Recomendación:** para la marca e identidad.
- **Pasión y realización:** para el talento.
- **Flexibilidad:** para el talento.
- **Percepción:** para la reputación.
- **Alineamiento:** para la marca e identidad y la reputación.
- **Motivación:** para el talento.
- **Liberación y entornos:** para el talento.
- **Apertura:** para el talento.
- **Recomendación:** para la reputación.
- **Valoración:** para la reputación.
- **Emoción:** para la marca e identidad.
- **Diversidad:** para el talento.
- **Disfrute y pasión:** para el talento.
- **Innovación y servicio:** para la reputación.

Tabla 3.8. Repertorio factores y valores

Factor/valor	Concepto
Digital	Marca e Identidad
Experiencia	Marca e Identidad
Compromiso/Lealtad	Marca e Identidad/Talento
Sentimiento	Marca e Identidad
Pensamiento	Marca e Identidad
Comportamiento	Marca e Identidad
Entrega	Marca e Identidad
Recomendación	Marca e Identidad/Reputación
Alineamiento	Marca e Identidad/Reputación/Talento
Emoción	Marca e Identidad
Coherencia	Reputación
Confianza	Reputación/Talento
Hechos	Reputación
Generación/Expresión	Reputación
Respeto	Reputación
Prestigio	Reputación
Admiración	Reputación
Autenticidad	Reputación
Estima	Reputación
Respuesta/Colaboración	Reputación/Talento
Percepción	Reputación
Recomendación	Reputación
Valoración	Reputación
Innovación/servicio	Reputación
Disfrute/Pasión	Talento
Realización	Talento
Flexibilidad	Talento
Motivación	Talento
Liberación	Talento
Entornos	Talento
Apertura	Talento
Diversidad	Talento

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las respuestas que obtuvieron un grado de consenso igual o inferior a un 40% son las siguientes, teniendo en cuenta que aquellas que pertenecen a preguntas donde otra respuesta sí obtuvo un índice de consenso igual o superior a un 70% no fueron llevadas a la segunda ronda, y al contrario, donde en toda la pregunta no hubo una sola respuesta que lo obtuviera, se llevó a la siguiente iteración.

Son 22 respuestas:

Tabla 3.9. Índice disenso respuestas

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≤40%)
Una marca es fundamentalmente un signo	1	Marca e Identidad	1	39,58%
El accionista es el grupo de interés clave para la marca	4	Marca e Identidad	1	4,17%
Marca y rep., dos conceptos diferenciados	5	Marca e Identidad	1	25,00%
Reputación es un concepto subordinado a marca	5/1	Marca e Identidad	1/2	29,17/35,42%
Marca es un concepto subordinado a reputación	5/1	Marca e Identidad	1/2	33,33/39,58%
Lo menos copiable de una marca son sus productos	8	Marca e Identidad	1	8,33%
El talento depende de conocimientos y aptitudes	11	Talento	1	18,75%
El talento para ser liberado requiere del conocimiento	12	Talento	1	14,58%
El talento para ser liberado requiere de la capacidad	12	Talento	1	33,33%
La motivación se basa en factores extrínsecos	14/5	Talento	1/2	10,42/6,25%
La motivación se basa más en factores extr. que intr.	14/5	Talento	1/2	10,42/6,25%
La motivación se basa en factores intrínsecos	14/5	Talento	1/2	27,08/27,08%
Es posible buena rep. corporativa sin rep. interna	16	Talento	1	25,00%
Las marcas más reputadas son las más experimentadas	23	Reputación	1	33,33%
La reputación se genera y expresa dentro	24/3	Reputación	1/2	43,75/22,92%
La reputación se genera y expresa fuera	24/3	Reputación	1/2	20,83/22,92%
La reputación se genera dentro y expresa fuera	24/3	Reputación	1/2	37,50/27,08%
La comunicación prueba la reputación de una marca	25	Reputación	1	16,67%
Desempeño económico, clave de la reputación	27	Reputación	1	25,00%
La reputación depende de lo que dice una marca	28	Reputación	1	8,33%
El stk. valora en exclusiva lo que le afecta	29/4	Reputación	1/2	8,33%
El stk. valora casi solo lo que le afecta y poco lo que no	29/4	Reputación	1/2	18,75/6,25%

Fuente: Elaboración propia

Según estos datos, es posible extraer las siguientes conclusiones, en sentido negativo, sobre lo no son, primordialmente, los diferentes conceptos manejados en esta tesis. Este resumen, al igual que en el anterior caso, se ha hecho de manera articulada, analizando de manera integrada y describiendo de manera conjunta y suficientemente inteligible cada una de las respuestas:

- Una marca no es o tiene un valor solamente de signo.
- El accionista no es el principal grupo de interés para una marca y además los resultados económicos no son la clave de una buena reputación.
- Marca y reputación no son dos conceptos totalmente diferenciados ni uno está subordinado al otro.
- Los productos son los elementos más copiables de una marca.
- El grado de experiencia no es un elemento clave de la reputación de una marca.
- La reputación no se genera o expresa solo dentro o fuera de la organización o marca, o se genera solamente dentro y se expresa únicamente fuera.
- Una buena comunicación no es una prueba de buena reputación, por tanto, de lo que dice una marca de sí no depende su reputación.

- Los stakeholders no valoran exclusiva o esencialmente aquello que les atañe de manera directa ni tienen poco en cuenta otros elementos cuando valoran la reputación de una marca.

De manera ordenada de de mayor nivel de disenso a menor nivel -de menor a mayor nivel de consenso, si se prefiere- alcanzado en las dos fases, las respuestas son las siguientes. Se ha tenido en cuenta para ordenarlas, además del porcentaje, el orden de aparición y el orden del cuestionario. Ha primado la cifra obtenida en la segunda iteración al considerar esta como la más representativa y final de las dos y, en caso de igualdad en los datos con otras respuestas que hubiesen obtenido esa misma cifra directamente en la primera, ha primado la diferencia con la cifra obtenida en la primera de aquellas -si era menor, se ubicaba por arriba, si era superior, por abajo-.

Tabla 3.10. Índice de mayor a menor disenso

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≤40%)
El accionista es el grupo de interés clave para la marca	4	Marca e Identidad	1	4,17%
La motivación se basa en factores extrínsecos	14/5	Talento	1/2	10,42/6,25%
La motivación se basa más en factores extr. que intr.	14/5	Talento	1/2	10,42/6,25%
El stk. valora casi solo lo que le afecta y poco lo que no	29/4	Reputación	1/2	18,75/6,25%
Lo menos copiable de una marca son sus productos	8	Marca e Identidad	1	8,33%
La reputación depende de lo que dice una marca	28	Reputación	1	8,33%
El stk. valora en exclusiva lo que le afecta	29/4	Reputación	1/2	8,33%
El talento para ser liberado requiere del conocimiento	12	Talento	1	14,58%
La comunicación prueba la reputación de una marca	25	Reputación	1	16,67%
El talento depende de conocimientos y aptitudes	11	Talento	1	18,75%
La reputación se genera y expresa fuera	24/3	Reputación	1/2	20,83/22,92%
La reputación se genera y expresa dentro	24/3	Reputación	1/2	43,75/22,92%
Marca y rep., dos conceptos diferenciados	5	Marca e Identidad	1	25,00%
Es posible buena rep. corporativa sin rep. interna	16	Talento	1	25,00%
Desempeño económico, clave de la reputación	27	Reputación	1	25,00%
La motivación se basa en factores intrínsecos	14/5	Talento	1/2	27,08/27,08%
La reputación se genera dentro y expresa fuera	24/3	Reputación	1/2	37,50/27,08%
El talento para ser liberado requiere de la capacidad	12	Talento	1	33,33%
Las marcas más reputadas son las más experimentadas	23	Reputación	1	33,33%
Reputación es un concepto subordinado a marca	5/1	Marca e Identidad	1/2	29,17/35,42%
Marca es un concepto subordinado a reputación	5/1	Marca e Identidad	1/2	33,33/39,58%
Una marca es fundamentalmente un signo	1	Marca e Identidad	1	39,58%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los comentarios realizados en la primera y la segunda iteración en las preguntas abiertas en cada una de las áreas -los nuevos temas propuestos y las tendencias de futuro- han sido analizados teniendo en cuenta las frecuencias absoluta -número de veces que aparece en la muestra un valor

determinado, n_i , relativa -para poder comparar, cociente entre frecuencia absoluta, n_i , y tamaño de la muestra, N , es decir, $f_i=n_i/N$ - y, especialmente, porcentual -es decir, la relativa expresada en términos de porcentaje, $p_i=f_i \cdot 100\%$ - (Ferré, 2007).

No se van a estudiar las frecuencias absolutas y los porcentajes acumulados, dado que cada experto no realizó un solo comentario, sin en ocasiones varios, y en otros, los menos, ninguno, es decir, la variable estadística, para que tenga sentido calcular ambas, ha de ser cuantitativa o cualitativa ordenable. Si no, tiene poco sentido el cálculo de estas dos frecuencias.

Las respuestas han sido agrupadas por su afinidad: por ejemplo, aquellos comentarios de expertos que hacían referencia al 'engagement', la participación, el compromiso en términos generales aplicados a Marca e Identidad han sido agrupados en un solo ítem utilizando una denominación semejante a la usada mayoritariamente en esta tesis para facilitar su comprensión agrupada y su puesta en contexto. Así se ha procedido también con el resto de asuntos a los que se hicieron referencia en las preguntas abiertas de ambas rondas.

Como se podrá apreciar a continuación, existen comentarios y propuestas de añadido de temas para la segunda iteración que ya aparecían en la primera consulta. En algunos casos, aquellos que se consideraron centrales a esta tesis, como los relacionados con el alineamiento interno-externo o identidad-reputación, se incluyeron en las respuestas a la pregunta final número 10 del segundo cuestionario. En otros, fueron descartadas para no abundar en aspectos colaterales ya respondidos en la primera ronda.

Para la primera iteración y el Área 1 de Marca e Identidad, estos son los resultados, ya alineados de mayor a menor y, en caso de igual porcentaje, según su orden de aparición siguiendo, asimismo, el orden de respuesta en el tiempo de los expertos:

Tabla 3.11. Frecuencias tendencias futuro

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Social/ética	15	15/100	15%
Digital	12	12/100	12%
Marca corporativa	9	9/100	9%
Reputación	8	8/100	8%
Compromiso/participación	7	7/100	7%
Métricas/cuadro mando	4	4/100	4%
Experiencia marca	4	4/100	4%
Arquitectura	4	4/100	4%
Marca interna	3	3/100	3%
Co-creación/colaboración	3	3/100	3%
Globalización	3	3/100	3%
Marca personal	3	3/100	3%
Comunicación	3	3/100	3%
Confianza	2	2/100	2%
Coherencia	2	2/100	2%
Marca territorial	2	2/100	2%
Historia marca	1	1/100	1%
Cultura	1	1/100	1%
Innovación	1	1/100	1%
Emociones	1	1/100	1%
Compromisos	1	1/100	1%
Entrega marca	1	1/100	1%
Autenticidad	1	1/100	1%
Diseño	1	1/100	1%
Medio ambiente	1	1/100	1%
Marca distribuidor	1	1/100	1%
Liderazgo	1	1/100	1%
Alineamiento	1	1/100	1%
Gratuidad	1	1/100	1%
Crisis	1	1/100	1%
Integración gestión	1	1/100	1%
Personalización	1	1/100	1%
TOTAL	100	100/100	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.12. Frecuencias nuevas temas propuestos

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Social/ética	4	4/22	18,19%
Reputación	2	2/22	9,07%
Nueva definición	2	2/22	9,07%
Consenso terminológico	2	2/22	9,07%
Marca corporativa	1	1/22	4,55%
Innovación	1	1/22	4,55%
Métricas/cuadro mando	1	1/22	4,55%
Globalización	1	1/22	4,55%
Experiencia	1	1/22	4,55%
Comunicación	1	1/22	4,55%
Compromiso/participación	1	1/22	4,55%
Arquitectura	1	1/22	4,55%
Gestor integral	1	1/22	4,55%
Marca empleador	1	1/22	4,55%
Nuevos conceptos	1	1/22	4,55%
Marca servicios	1	1/22	4,55%
TOTAL	22	22/22	100%

Fuente: Elaboración propia

Sin duda, el aspecto social/ético de las marcas lidera el número de menciones de tanto en tendencias de futuro como en temas propuestos para la segunda iteración -en parte, fue tratado en la primera al preguntar sobre el aspecto social y los valores justamente sociales de las marcas-, seguido del digital -que fue incluido en el segundo cuestionario-, el de la marca corporativa y el de la reputación -también tratados profusamente en el primero-.

En los asuntos propuestos, ya a mayor distancia de los anteriores, destacan, por su coincidencia con el primer cuadro de tendencias, el de las métricas, el compromiso y participación de los empleados como factor esencial para el posterior de los clientes, y el del fenómeno de la globalización y su relación con los intangibles.

Para la primera iteración y el Área 2 de Talento, estos son los resultados, ya alineados de mayor a menor y, en caso de igual porcentaje, según su orden de aparición siguiendo, asimismo, el orden de respuesta en el tiempo de los expertos.

Son estos:

Tabla 3.13. Frecuencias tendencias futuro

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Flexibilidad	10	10/99	10,10%
Co-creación/colaboración	7	7/99	7,08%
Globalización	5	5/99	5,05%
Diversidad	5	5/99	5,05%
Compromiso/participación	5	5/99	5,05%
Compensación	4	4/99	4,04%
Diversión/pasión	4	4/99	4,04%
Talento externo	4	4/99	4,04%
Desarrollo	4	4/99	4,04%
Innovación	3	3/99	3,03%
Social/ética	3	3/99	3,03%
Alineamiento	3	3/99	3,03%
Entornos	3	3/99	3,03%
Formación continua	3	3/99	3,03%
Organización plana	3	3/99	3,03%
Identifica/atrac/fideliza-ción	3	3/99	3,03%
Trabajo equipo	3	3/99	3,03%
Digital	2	2/99	2,02%
Marca corporativa	2	2/99	2,02%
Reputación	2	2/99	2,02%
Personalización	2	2/99	2,02%
Sostenibilidad	2	2/99	2,02%
Conciliación	2	2/99	2,02%
Inspiración	2	2/99	2,02%
Actitudes/competencias	2	2/99	2,02%
Cultura	1	1/99	1,01%
Comunicación	1	1/99	1,01%
Transparencia	1	1/99	1,01%
CEO	1	1/99	1,01%
Dirección objetivos	1	1/99	1,01%
Creatividad	1	1/99	1,01%
Emprendimiento	1	1/99	1,01%
Voluntariado	1	1/99	1,01%
Motivación	1	1/99	1,01%
Propósito	1	1/99	1,01%
Gran experiencia	1	1/99	1,01%
TOTAL	99	99/99	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.14. Frecuencias nuevos temas propuestos

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Social/ética	2	2/11	18,19%
Entrega marca	1	1/11	9,09%
Métricas/cuadro mando	1	1/11	9,09%
Compromiso/participación	1	1/11	9,09%
Crisis	1	1/11	9,09%
Marca empleador	1	1/11	9,09%
Creatividad	1	1/11	9,09%
Conciliación	1	1/11	9,09%
Actitudes/competencias	1	1/11	9,09%
Identifica/atrac/fideliza-ción	1	1/11	9,09%
TOTAL	11	11/11	100%

Fuente: Elaboración propia

En este caso, la flexibilidad gana la partida como tendencia de futuro en el ámbito del talento -algo también reflejado en el primer cuestionario-, seguida, de nuevo, de la co-creación y la colaboración, aunque entendida en este caso desde la perspectiva del talento, y de la globalización y la diversidad. De cerca le siguen otros asuntos también tratados en la primera iteración, como la diversión y pasión y el desarrollo, aunque no así la compensación, un aspecto que no fue incluido en la segunda iteración por no considerarlo central en esta tesis.

Para la primera iteración y el Área 3 de Reputación, estos son los resultados, ya alineados de mayor a menor y, en caso de igual porcentaje, según su orden de aparición siguiendo, asimismo, el orden de respuesta en el tiempo de los expertos:

Tabla 3.15. Frecuencias tendencias futuro

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Gestor integral	8	8/67	11,93%
Digital	6	6/67	8,95%
Transparencia	6	6/67	8,95%
Métricas/cuadro mando	5	5/67	7,46%
Sostenibilidad	4	4/67	5,97%
Riesgos/'issues'	4	4/67	5,97%
Confianza	3	3/67	4,48%
Social/ética	3	3/67	4,48%
Co-creación/colaboración	3	3/67	4,48%
Autenticidad	3	3/67	4,48%
Compromiso/participación	3	3/67	4,48%
Cultura	2	2/67	2,99%
Marca corporativa	2	2/67	2,99%
Coherencia	2	2/67	2,99%
Comunicación	2	2/67	2,99%
Alineamiento	2	2/67	2,99%
Talento	2	2/67	2,99%
Emociones	1	1/67	1,49%
Reputación interna	1	1/67	1,49%
Medio ambiente	1	1/67	1,49%
Gobierno corporativo	1	1/67	1,49%
CEO	1	1/67	1,49%
Diálogo	1	1/67	1,49%
Lealtad	1	1/67	1,49%
TOTAL	67	67/67	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.16. Frecuencias nuevos temas propuestos

Asunto comentarios (X_i)	Frecuencia absoluta (n_i)	Frecuencia relativa (f_i)	Frecuencia porcentual (p_i)
Digital	2	2/13	15,41%
Confianza	1	1/13	7,69%
Reputación interna	1	1/13	7,69%
Social/ética	1	1/13	7,69%
Métricas/cuadro mando	1	1/13	7,69%
Crisis	1	1/13	7,69%
Gestor integral	1	1/13	7,69%
Sostenibilidad	1	1/13	7,69%
Talento	1	1/13	7,69%
Influencia rep. país/sector	1	1/13	7,69%
Reputación poliédrica	1	1/13	7,69%
Imagen	1	1/13	7,69%
TOTAL	13	13/13	100%

Fuente: Elaboración propia

En reputación destaca el asunto de un gestor único para los intangibles dentro de las organizaciones, seguido como en marca por la cuestión digital -sí incluida en la segunda iteración-, la transparencia -también tratada en la primera ronda- y las métricas o el cuadro de mando. Aparecen en este punto, lógicamente, otros aspectos relacionados con la reputación directamente, sin estar tan asociados a la marca y menos aún al talento, razón por la que tampoco fueron incluidos en el segundo cuestionario propuesto a los expertos.

Los datos acumulados para las tres áreas son los siguientes:

Tabla 3.17. Frecuencias tendencias futuro

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Social/ética	21	21/266	7,93%
Digital	20	20/266	7,55%
Compromiso/participación	15	15/266	5,67%
Marca corporativa	13	13/266	4,92%
Co-creación/colaboración	13	13/266	4,92%
Reputación	10	10/266	3,79%
Flexibilidad	10	10/266	3,79%
Métricas/cuadro mando	9	9/266	3,40%
Integr. gestión/gestor integr.	9	9/266	3,40%
Globalización	8	8/266	3,03%
Transparencia	7	7/266	2,65%
Comunicación	6	6/266	2,29%
Alineamiento	6	6/266	2,29%
Sostenibilidad	6	6/266	2,29%
Talento externo/talento	6	6/266	2,29%
Confianza	5	5/266	1,91%
Diversidad	5	5/266	1,91%
Experiencia marca	4	4/266	1,53%
Arquitectura	4	4/266	1,53%
Marca/reputación interna	4	4/266	1,53%
Coherencia	4	4/266	1,53%
Cultura	4	4/266	1,53%
Innovación	4	4/266	1,53%
Autenticidad	4	4/266	1,53%
Compensación	4	4/266	1,53%
Diversión/pasión	4	4/266	1,53%
Desarrollo	4	4/266	1,53%
Riesgos/'issues'	4	4/266	1,53%
Marca personal	3	3/266	1,16%
Liderazgo/CEO	3	3/266	1,16%
Personalización	3	3/266	1,16%
Entornos	3	3/266	1,16%
Formación continua	3	3/266	1,16%
Organización plana	3	3/266	1,16%
Identifica/atrac/fideliza-ción	3	3/266	1,16%
Marca territorial	2	2/266	0,77%
Emociones	2	2/266	0,77%
Medio ambiente	2	2/266	0,77%
Conciliación	2	2/266	0,77%
Inspiración	2	2/266	0,77%
Actitudes/competencias	2	2/226	0,77%
Historia marca	1	1/266	0,40%
Compromisos	1	1/266	0,40%
Entrega marca	1	1/266	0,40%
Diseño	1	1/266	0,40%
Marca distribuidor	1	1/266	0,40%
Gratuidad	1	1/266	0,40%
Crisis	1	1/266	0,40%
Dirección objetivos	1	1/266	0,40%
Creatividad	1	1/266	0,40%
Emprendimiento	1	1/266	0,40%
Voluntariado	1	1/266	0,40%
Motivación	1	1/266	0,40%
Propósito	1	1/266	0,40%
Gran experiencia	1	1/266	0,40%
Gobierno corporativo	1	1/266	0,40%
Diálogo	1	1/266	0,40%
TOTAL	266	266/266	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.18. Frecuencias nuevos temas propuestos

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Social/ética	7	7/46	15,22%
Métricas/cuadro mando	3	3/46	6,52%
Reputación	2	2/46	4,36%
Nueva definición	2	2/46	4,36%
Consenso terminológico	2	2/46	4,36%
Compromiso/participación	2	2/46	4,36%
Gestor integral	2	2/46	4,36%
Crisis	2	2/46	4,36%
Digital	2	2/46	4,36%
Marca corporativa	1	1/46	2,17%
Innovación	1	1/46	2,17%
Globalización	1	1/46	2,17%
Experiencia	1	1/46	2,17%
Comunicación	1	1/46	2,17%
Arquitectura	1	1/46	2,17%
Marca empleador	1	1/46	2,17%
Nuevos conceptos	1	1/46	2,17%
Marca servicios	1	1/46	2,17%
Entrega marca	1	1/46	2,17%
Marca empleador	1	1/46	2,17%
Creatividad	1	1/46	2,17%
Conciliación	1	1/46	2,17%
Actitudes/competencias	1	1/46	2,17%
Identifica/atrac/fideliza-ción	1	1/46	2,17%
Confianza	1	1/46	2,17%
Reputación interna	1	1/46	2,17%
Sostenibilidad	1	1/46	2,17%
Talento	1	1/46	2,17%
Influencia rep. país/sector	1	1/46	2,17%
Reputación poliédrica	1	1/46	2,17%
Imagen	1	1/46	2,17%
TOTAL	46	46/46	100%

Fuente: Elaboración propia

Es claro que el aspecto social y ético -7,93%- , así como el digital -7,55%- y participativo/colaborativo -5,67%- son los 3 elementos centrales en los que marca, identidad, reputación y talento confluyen. Seguramente en el meollo de esos aspectos se encuentra la gestión integrada y futura, las claves del éxito de esa gestión. Así, podemos entender que la gestión de las marcas en el futuro ligada al talento y con el objetivo de sintonizar identidad y reputación tendrá que tener muy presente la dimensión social de las mismas, su lado ético, su presencia y claves on-line y la capacidad de vincular, comprometer a los stakeholders mediante su participación directa, colaboración y creación conjunta.

En cuanto a la segunda iteración, los datos son según siguen:

Tabla 3.19. Papel cultura en brecha identidad-reputación

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Entrega promesa: val./comp.	16	16/58	27,59%
Alinear/transformar ambas	13	13/58	22,41%
Influir/transmitir la identidad	7	7/58	12,07%
Alimentar valores ident.	7	7/58	12,07%
Dar lugar a la identidad	6	6/58	10,34%
Crear la reputación	5	5/58	8,64%
Integrar cultura externa	2	2/58	3,44%
No existe dicha brecha	2	2/58	3,44%
TOTAL	58	58/58	100%

Fuente: Elaboración propia

El papel esencial de la cultura organizacional o nacional es el de entregar la promesa de marca, es decir, unir los valores que dice defender o en razón de los que dice actuar una organización o nación con los comportamientos reales de esta - 27,59%-. En segundo lugar destaca el de alinear identidad y reputación y transformar ambas gracias a dicha sintonía -22,41%.

Tabla 3.20. Afectación crisis al papel talento en reputación

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Perderán rep. si olvidan talento	19	19/50	38,00%
Limitará posibilidades talento	4	4/50	8,00%
La crisis pasará sin más	4	4/50	8,00%
Se abrirá nuevos campos	3	3/50	6,00%
Se captará talento fácilmente	3	3/50	6,00%
Afectará negativamente clima	3	3/50	6,00%
Se destruirá mucho empleo	3	3/50	6,00%
Habrà menos formación e inv.	3	3/50	6,00%
Se incrementará papel talento	2	2/50	4,00%
Se reforzará la marca personal	2	2/50	4,00%
Se reducirá el compromiso	2	2/50	4,00%
TOTAL	50	50/50	100%

Fuente: Elaboración propia

Claramente, la consecuencia que los expertos mayoritariamente prevén como resultado de la crisis económica actual en el momento de escribir esta tesis y realizar esta investigación -2011/2013- tendrá un efecto pernicioso y dañino en la reputación de aquellas organizaciones o naciones, territorios, que lo olviden, dejen de lado y no sepan valorarlo adecuadamente en los momentos más difíciles.

Tabla 3.21. Métricas para gestionar integradamente

Asunto comentarios (X _i)	Frecuencia absoluta (n _i)	Frecuencia relativa (f _i)	Frecuencia porcentual (p _i)
Percep./alin. internos/externos	6	6/35	17,14%
Marca y reputación	5	5/35	14,28%
Compr./satisf./lealtad/retorno	4	4/35	11,43%
Regr. múlt. var. (mod. causal)	4	4/35	11,43%
Act./comp./percep./resultados	4	4/35	11,43%
Balance expresiones on-line	2	2/35	5,71%
Rankings y encuestas	2	2/35	5,71%
Impacto cultura	2	2/35	5,71%
Talento vector de marca y rep.	1	1/35	2,86%
NPS/satisfacción/alineamiento	1	1/35	2,86%
Brecha cultura deseada/actual	1	1/35	2,86%
Comportamiento, no opinión	1	1/35	2,86%
Encuesta salida empleados	1	1/35	2,86%
Desempeño vs. percepción	1	1/35	2,86%
TOTAL	35	35/35	100%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las métricas y el indicador con el que se pueden relacionar los cuatro conceptos -marca e identidad, reputación y talento- la división de opiniones es mayor, pero prepondera la que se centra en la correlación entre lo que ocurre dentro de la organización o nación con el talento y lo que ocurre fuera con el resto de stakeholders -17,14%-.

También tienen predicamento las que relacionan compromiso de empleados con satisfacción y lealtad de clientes y los resultados finales o el retorno para el accionista -11,43%-, así como actitudes, comportamientos, percepciones posteriores de la relación entre ambos y los resultados finales -11,43%, y la relación entre la marca y la reputación -14,28%-.

Tabla 3.22. Papel entornos en buen lugar para trabajar

Asunto comentarios (X_i)	Frecuencia absoluta (n_i)	Frecuencia relativa (f_i)	Frecuencia porcentual (p_i)
Florecer/expressar el talento	7	7/39	17,95%
Flexibilidad/conciliación	4	4/39	10,26%
Favorecer la reputación	4	4/39	10,26%
Mejorar las actitudes	3	3/39	7,69%
Facilitar/expressar la cultura	3	3/39	7,69%
Mejorar exp./clima interno	3	3/39	7,69%
Punto de contacto clave marca	2	2/39	5,13%
Trabajo equipo/cooperación	2	2/39	5,13%
Aumento respeto al talento	2	2/39	5,13%
Más imp. humanos que físicos	2	2/39	5,13%
Incremento motivación talento	2	2/39	5,13%
Aumento coherencia exp.	2	2/39	5,13%
Incremento reconocimiento	1	1/39	2,56%
Actúa como factor higiénico	1	1/39	2,56%
Favorecer efectividad políticas	1	1/39	2,56%
TOTAL	39	39/39	100%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto al papel de los entornos, predominan los expertos que creen que su la clave es que ayudan a hacer florecer y expresar el talento - 17,95%-, así como los que piensan que impacta positivamente en la flexibilidad y la conciliación de las personas -10,26%- y en la misma proporción favorece la reputación global de la marca -10,26%-.

3.2.6. Explotación estadística de los datos obtenidos

A continuación, tras resumir las principales conclusiones y, sobre todo, acuerdos o consensos a los que se llegó en la investigación, es necesario analizar una a una las preguntas formuladas a los expertos. En 5 de los casos, aquellos que necesitaron de una segunda vuelta, los datos se presentarán separados según cada una de las iteraciones, a diferencia de como se ha venido realizando en tablas anteriores durante el resumen. Los textos de las respuestas se presentarán ahora completos y únicamente en su versión en español. También se presenta los datos de la moda, el valor de 1 a 5 más repetido en las 48 respuestas dadas, así como la mediana y el promedio o media aritmética, el valor de 1 a 5 más repetido en las 48 respuestas dadas. En negrita se destacarán los índices de consenso iguales o superiores al 70% establecido.

Las primeras corresponden a las preguntas cerradas del Área 1 de Marca e Identidad en la primera iteración:

Tabla 3.23. Respuestas 1ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Una marca es, fundamentalmente, <u>UNA PROMESA</u> que se realiza a los consumidores, clientes, empleados, etc.	81,25%	5	4	4,15
2.- Una marca es, en realidad, <u>UN SIGNO DE IDENTIDAD</u> que se expresa mediante un logo, un nombre y un símbolo	39,58%	5	3	3,04
3.- Una marca es <u>UNA EXPERIENCIA</u> que se produce a través del contacto y la relación con sus stakeholders expresando su personalidad	85,42%	5	5	4,25

Fuente: Elaboración propia

No hay duda de que una marca es entendida como una experiencia -85,42%- basada en una promesa -81,25%-, muy lejos de ser lo que inicialmente era concebida, como un signo -39,58%- gráfico o visual. Es decir, los expertos consideran que la experiencia prima y lo importante es su relación con otro elemento clave en una marca que es la promesa, en línea con lo visto en la revisión de la literatura sobre la materia.

Tabla 3.24. Respuestas 2ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Lo primero que me viene a la cabeza al pensar en una marca es en <u>LA ORGANIZACIÓN</u> , en <u>LA EMPRESA</u> : la marca corporativa es hoy la marca clave y esencial	54,17%	3	4	3,60
2.- Para mí una marca es un concepto perfectamente aplicable a una <u>PERSONA</u> , <u>EMPRESA</u> , <u>INSTITUCIÓN</u> , <u>NACIÓN</u> , <u>CIUDAD</u> o un <u>PRODUCTO</u> : todos ellos son marcas	79,17%	5	3	4,25
3.- Cuando pienso en marcas lo hago sobre todo en marcas comerciales, en <u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u> , dado que en el ámbito de los consumidores está su principal aplicación	52,08%	4	4	3,27

Fuente: Elaboración propia

Tampoco la hay en el sentido de asociar la marca, en concordancia con lo anterior, con cualquier tipo de experiencia, sea esta personal, profesional, social, institucional, comercial, empresarial o territorial -79,17%-. Atrás quedan las meras asociaciones a empresas únicamente -54,17%- o productos/servicios -52,08%-. También se valida la hipótesis inicial defendida.

Tabla 3.25. Respuestas 3ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Las marcas tienen en estos momentos como principal <u>VALOR</u> el aspecto <u>SOCIAL</u> , el de conectar con las aspiraciones de la gente	54,17%	4	4	3,56
2.- Las marcas tienen la función de conectar emocionalmente con los stakeholders y expresar la personalidad, sus principales <u>VALORES</u> son los <u>EMOCIONALES Y DE AUTO-EXPRESIÓN</u>	70,83%	3	3,5	3,69
3.- Las marcas expresan diferentes valores, siendo los principales los intrínsecos al producto, como muestra la innovación hoy en día, los <u>VALORES FUNCIONALES</u>	45,83%	4	3	3,21

Fuente: Elaboración propia

Los valores que preponderan son los emocionales y de auto-expresión - 70,83%- por encima de los sociales -54,17%-, siendo esta segunda la hipótesis defendida al principio, por lo que es necesario primar en el modelo a construir los aspectos directamente ligados a la experiencia emocional de talento y resto de stakeholders, poniendo énfasis en la auto-expresión personal y la facilitación de la misma.

Tabla 3.26. Respuestas 4ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- El colectivo más importante para una marca es el <u>USUARIO</u> , el <u>CLIENTE O CONSUMIDOR</u> , centro y objeto de la experiencia de marca	68,75%	4	4	3,94
2.- Las marcas son pensadas, desarrolladas y entregadas por personas, el grupo clave es el <u>TALENTO</u> , el <u>EMPLEADO</u> , quien produce la experiencia de marca	70,83%	4	4	3,96
3.- El principal grupo al que ha de atender una marca es el <u>ACCIONISTA</u> , sin su inversión y apuesta económica, esa marca no existiría	4,17%	2	2	2,10

Fuente: Elaboración propia

El talento es el stakeholder clave de las marcas -70,83%-, muy por delante de accionistas -4,17%- y superando a consumidores/clientes/usuarios -68,75%-. También ha sido validada la hipótesis inicial, pero la importancia de este segundo stakeholder en relación al primero habrá de ser muy tenida en cuenta en el modelo.

Tabla 3.27. Respuestas 5ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Marca y reputación son esencialmente <u>DOS CONCEPTOS CERCANOS PERO DIFERENTES</u> : la marca es propiedad de la empresa; la reputación, de sus stakeholders	52,08%	5	4	3,48
2.- Marca y reputación son <u>DOS CONCEPTOS DIFERENCIADOS</u> : la marca hace referencia a los productos y servicios; la reputación, a personas, profesionales y empresas	25,00%	1	2	2,42
3.- Reputación es un <u>CONCEPTO SUBORDINADO A LA MARCA</u> : la reputación es una dimensión de la marca, expresa su reconocimiento, aquello por lo que es valorada y se confía en ella	29,17%	1	3	2,77
4.- Marca es un <u>CONCEPTO SUBORDINADO A LA REPUTACIÓN</u> : la marca es una dimensión de la reputación, forma parte de una de sus variables, la calidad de sus productos y servicios	33,33%	1	3	2,75

Fuente: Elaboración propia

Aunque la opción que más destacó en resultado en la primera iteración - también en la segunda- fue la que acercaba ambos conceptos, reputación y marca - 52,08%- , pero los diferenciaba, ninguna de las 4 respuestas obtuvo el índice de consenso determinado -70%- , por lo que esta hipótesis quedó abierta, como así lo hizo de nuevo en la segunda -68,75%-. Sin duda, se trata de uno de los elementos más controvertidos y en los que sigue sin haber acuerdo, como se puede observar en la literatura.

Tabla 3.28. Respuestas 6ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La promesa de marca se ve a través de <u>LO QUE ESTA DICE</u> que pueden esperar de ella sus clientes y el resto de sus stakeholders	41,67%	3	3	3,17
2.- La promesa de marca se intuye mediante todo <u>AQUELLO QUE ESPERAN DE ELLA</u> sus clientes y el resto de sus stakeholders	58,33%	4	4	3,46
3.- La promesa de marca se comprueba gracias a <u>LO QUE ESTA ENTREGA</u> efectivamente a sus clientes y al resto de sus stakeholders	68,75%	5	4	4

Fuente: Elaboración propia

En cambio con la pregunta 6 ocurrió algo similar inicialmente: ninguna respuesta obtuvo el grado de consenso del 70% en la primera ronda. Sin embargo, que la promesa de marca se comprueba gracias a lo que esta entrega -68,75%- más que a través de lo que dice -41,67%- o lo que se espera de ella -58,33%- es la opción que más se acercó y, efectivamente, en la segunda ronda obtuvo un 81,25%, decreciendo, obviamente siendo los mismos expertos, el porcentaje correspondiente a las otras dos. La entrega efectiva a los stakeholders de aquello

que se ha prometido es la prueba del nueve de una marca. Esta hipótesis también se confirmó.

Tabla 3.29. Respuestas 7ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La <u>IMAGEN DE MARCA</u> es el elemento clave de una marca, es lo que mejor explica el éxito de una marca, por qué se producen las decisiones de uso o compra	45,83%	4	3	3,21
2.- La <u>IDENTIDAD DE MARCA</u> es lo que mejor define qué es, cómo siente y piensa, cómo se comporta y qué entrega una marca	75,00%	4	4	3,88
3.- La <u>REPUTACIÓN DE MARCA</u> es el aspecto que mejor describe lo que verdaderamente es una marca, su resultado: es por lo que luchan todas ellas	72,92%	5	4	4,08

Fuente: Elaboración propia

Con claridad, el hecho de que la identidad de marca -75%-, seguida de cerca por la reputación -72,92%-, es lo que mejor define qué es una marca, alejada de la pura imagen -45,83%-, se impuso entre los expertos, asentando la idea de que lo fundamental es la identidad y, a continuación, la reputación y su relación con aquella.

Tabla 3.30. Respuestas 8ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- El elemento menos copiable de una marca son sus <u>PRODUCTOS</u>	8,33%	1	1	1,79
2.- El elemento menos copiable de una marca es su <u>TALENTO</u>	70,83%	4	4	3,91
3.- El elemento menos copiable de una marca es su <u>INNOVACIÓN</u>	58,33%	4	4	3,44

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el bloque de preguntas sobre Marca e Identidad, el elemento menos copiable de una marca es el talento -70,83%-, a gran distancia de la innovación en sí misma -58,33%- y, sobre todo, de su resultado, los productos – solamente 8,33%-.

Las segundas corresponden a las preguntas cerradas del Área 2 de Talento en la primera iteración:

Tabla 3.31. Respuestas 11ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- El talento es una combinación de factores racionales y emocionales junto con los sociales, siendo la <u>SUMA DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS</u>	79,17%	4	4	4,17
2.- El talento reside más en <u>LAS COMPETENCIAS Y LAS ACTITUDES</u> , la inteligencia emocional y social, más que en los conocimientos y la inteligencia racional	43,75%	3	3	3,46
3.- El talento depende más de <u>LOS CONOCIMIENTOS Y LAS APTITUDES</u> de una persona, de su inteligencia racional, que de las competencias y la inteligencia emocional	18,75%	3	3	2,67

Fuente: Elaboración propia

La mezcla de conocimientos y competencias es lo que define al talento - 79,17%-, tal y como se sostenía en las hipótesis, más allá de la primacía de uno de los dos elementos sobre el otro como en ciertos autores y profesionales se sostiene.

Tabla 3.32. Respuestas 12ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- El talento, para ser liberado, <u>REQUIERE MÁS DEL CONOCIMIENTO (SABER)</u> que del compromiso (querer) o de la capacidad (poder)	14,58%	3	2,5	2,46
2.- El talento, para ser liberado, <u>REQUIERE MÁS DEL COMPROMISO (QUERER)</u> que de la capacidad (poder) o del conocimiento (saber)	70,83%	4	4	3,90
3.- El talento, para ser liberado, <u>REQUIERE MÁS DE LA CAPACIDAD (PODER)</u> que del conocimiento (saber) o del compromiso (querer)	33,33%	3	3	3,27

Fuente: Elaboración propia

También el factor compromiso con uno mismo y con la organización, la voluntad propia, el, de verdad, querer -70,83%- prima sobre el poder, la capacidad - 33,33%- y, sobre todo, el saber o el conocimiento -14,58%-. Así, se puede saber y/o poder pero no querer, lo cual impide la liberación de talento, como también afirman diferentes autores en esta materia.

Tabla 3.33. Respuestas 13ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La potenciación y liberación de talento se ve directamente influenciada por <u>LOS ENTORNOS (ESPACIOS, CULTURAS, ETC.)</u>	75,00%	5	4	4,15
2.- La potenciación y liberación de talento se debe fundamentalmente a las <u>CONDICIONES DE LA RELACIÓN LABORAL (SALARIOS, JEFES, ETC.)</u>	43,75%	4	3	3,15
3.- La potenciación y liberación del talento se origina en los factores relacionados con el <u>COMPROMISO CON UNO MISMO (REALIZACIÓN, PASIÓN, ETC.)</u>	77,08%	4	4	4,08

Fuente: Elaboración propia

De nuevo, el compromiso con uno mismo, ligado a la auto-realización y la posibilidad de expresar las verdaderas pasiones que se llevan dentro -77,08%-, así como la existencia de entornos, culturas, espacios que lo posibiliten -75%-, son las dos claves esenciales, confirmándose las hipótesis, mucho más que las condiciones laborales -43,75%- en el sentido de salariales y legales.

Tabla 3.34. Respuestas 14ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La motivación del talento es un elemento que depende <u>CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES EXTRÍNECOS (RECONOCIMIENTO)</u>	10,42%	3	2,5	2,46
2.- La motivación del talento es un elemento que depende <u>TANTO DE FACTORES EXTRÍNECOS (RECONOCIMIENTO) COMO INTRÍNECOS (REALIZACIÓN)</u>	68,75%	4	4	3,83
3.- La motivación del talento es un elemento que depende <u>MÁS DE LOS FACTORES EXTRÍNECOS (RECONOCIMIENTO) QUE DE LOS INTRÍNECOS (REALIZACIÓN)</u>	10,42%	2	2,5	2,56
4.- La motivación del talento es un elemento que depende <u>CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES INTRÍNECOS (REALIZACIÓN)</u>	27,08%	3	3	2,77
5.- La motivación del talento es un elemento que depende <u>MÁS DE LOS FACTORES INTRÍNECOS (REALIZACIÓN) QUE DE LOS EXTRÍNECOS (RECONOCIMIENTO)</u>	41,67%	3	3	3,27

Fuente: Elaboración propia

Tampoco en la decimocuarta pregunta ninguna respuesta obtuvo el grado de consenso del 70% en la primera ronda, aunque el talento como dependiente de factores tanto intrínsecos como extrínsecos se acercó -68,75%- y, en la segunda, obtuvo un 77,08%. Así, el talento requiere de ambas cosas y, casi podríamos decir, del encuentro entre ambas, de que los factores intrínsecos que motivan al talento o a un determinado talento encuentren eco o resonancia en los factores extrínsecos que se creen en torno a él.

Tabla 3.35. Respuestas 15ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO FLEXIBLE</u>	77,08%	4	4	3,96
2.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO ABIERTO</u>	75,00%	4	4	4,13
3.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO DIVERSO</u>	70,83%	4	4	3,98
4.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO COLABORATIVO</u>	85,42%	5	4	4,25

Fuente: Elaboración propia

Probablemente, junto con alguna pregunta relacionada con la reputación que se verá posteriormente, no hay demasiadas cuestiones en las que todas las respuestas hayan sido ampliamente respaldadas por los expertos. Este es uno de los casos: el tipo de entorno que requiere el talento para ser liberado adecuadamente es, por este orden, colaborativo -85,42%-, flexible -77,08%-, abierto -75%- y diverso -70,83%-.

Tabla 3.36. Respuestas 16ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- <u>NO ES POSIBLE</u> una <u>BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA</u> <u>SIN</u> que exista una <u>BUENA REPUTACIÓN INTERNA</u>	70,83%	5	4	3,98
2.- <u>ES POSIBLE</u> una <u>BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA</u> <u>SIN</u> que exista una <u>BUENA REPUTACIÓN INTERNA</u>	25,00%	1	2	2,48
3.- <u>NO ES POSIBLE</u> una <u>BUENA REPUTACIÓN INTERNA</u> <u>SIN</u> que exista una <u>BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA</u>	56,25%	4	4	3,60

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, la reputación interna es vista como una ‘conditio sine qua non’ para la reputación corporativa en su conjunto -70,83%-, estando en el extremo contrario la posibilidad de que se pueda hablar de una buena reputación corporativa sin que exista una buena interna -25%-.

Tabla 3.37. Respuestas 17ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- <u>EL ALINEAMIENTO ENTRE LA REPUTACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN DE MARCA EMPLEADOR es clave en una organización para tener una buena reputación en relación al talento</u>	81,25%	4	4	4,13
2.- <u>La REPUTACIÓN INTERNA PUEDE DIFERIR DE LA IMAGEN DE MARCA EMPLEADOR y, aún así, disponer la organización de buena reputación en relación al talento</u>	52,08%	4	4	3,27

Fuente: Elaboración propia

Y el alineamiento de dicha reputación interna con la marca empleador es la clave de bóveda de una buena reputación en relación con el talento -81,25%-, es decir, que lo que se presenta al talento para incorporarse a una organización o ir a trabajar a una nación ha de estar perfectamente sintonizado con la experiencia interna de aquellos que ya han hecho previamente ese viaje.

Tabla 3.38. Respuestas 18ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de <u>CONFIANZA MUTUA</u>	87,50%	4	4	4,27
2.- El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de <u>ORGULLO DE PERTENENCIA</u>	68,75%	5	4	4,02
3.- El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de <u>DISFRUTE Y PASIÓN</u>	70,83%	5	4	4,10

Fuente: Elaboración propia

La confianza mutua entre el conjunto de colegas profesionales -87,50%- es el factor clave para que se pueda hablar de un buen espacio o lugar para trabajar y desarrollar el talento, muy por delante del orgullo de pertenencia -68,75%-, y en menor medida, de la pasión y el disfrute -70,83%-, aunque también juega un gran papel.

Las terceras corresponden a las preguntas cerradas del Área 3 de Reputación en la primera iteración:

Tabla 3.39. Respuestas 21ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La reputación es el conjunto de <u>PERCEPCIONES</u> que tienen los grupos de interés sobre una marca u organización	77,08%	4	4	3,88
2.- La reputación es el conjunto de <u>RECONOCIMIENTOS</u> acerca del comportamiento de una marca u organización	60,42%	4	4	3,37
3.- La reputación es el <u>PRESTIGIO</u> conseguido a lo largo del tiempo por una marca u organización al cumplir con lo que promete	83,33%	5	4	4,25

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la reputación, el prestigio es el elemento con el que más asocian el término en sí mismo -83,33%-, seguido de cerca por las percepciones -

77,08%- y lejos del término reconocimiento -60,4%-. También en este caso se confirma la hipótesis sobre el particular.

Tabla 3.40. Respuestas 22ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Respeto: las marcas más reputadas son las más <u>RESPETADAS</u>	85,42%	5	4,5	4,35
2.- Admiración: las marcas más reputadas son las más <u>ADMIRADAS</u>	83,33%	5	5	4,33
3.- Confianza: las marcas más reputadas son las más <u>CONFIABLES</u>	91,67%	5	5	4,62
4.- Estima: las marcas más reputadas son las más <u>ESTIMADAS</u>	79,17%	5	4	4,21

Fuente: Elaboración propia

Tanto la capacidad de generar confianza -91,67%-, como la de ser respetada -85,42%-, admirada -83,33%- y estimada o apreciada -79,17%- son factores clave de una buena reputación. Se confirma, asimismo, que la reputación depende de factores racionales respaldados por factores emocionales.

Tabla 3.41. Respuestas 23ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Experiencia: las marcas más reputadas son las más <u>EXPERIMENTADAS</u>	33,33%	2	3	2,98
2.- Transparencia: las marcas más reputadas son las más <u>TRANSPARENTES</u>	56,25%	4	4	3,58
3.- Compromiso: las marcas más reputadas son las más <u>COMPROMETIDAS</u>	62,50%	4	4	3,71
4.- Autenticidad: las marcas más reputadas son las más <u>AUTÉNTICAS</u>	83,33%	4	4	4,15

Fuente: Elaboración propia

En cambio, en el caso de la vigésimo-tercera pregunta, una respuesta destacó claramente sobre las demás: la autenticidad -83,33%-. Una marca reputada es sobre todo auténtica, más que comprometida -62,50%- o transparente -56,25%-, y mucho más que experimentada o con una gran experiencia -33,33%-. En ese sentido, podemos ver algunos de los elementos, especialmente la autenticidad, que están configurando lo que algunos autores y organizaciones han venido en llamar ‘la nueva reputación’ (Arthur W. Page Society, 2007: 6).

Tabla 3.42. Respuestas 24ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA DENTRO</u> de la organización	43,75%	4	3	3,04
2.- La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA DENTRO Y FUERA</u> de la organización	68,75%	5	4,5	4,17
3.- La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA FUERA</u> de la organización	20,83%	3	2,5	2,52
4.- La reputación <u>SE GENERA DENTRO Y SE EXPRESA FUERA</u> de la organización	37,50%	3	3	3,10

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al origen de la reputación, ninguna opción obtuvo el índice de consenso requerido y solo una, el hecho de que se genere pero también exprese tanto dentro como fuera fue el que obtuvo mayor puntuación -68,75%-, superando ya en la segunda iteración el porcentaje -89,58%-. Así, se confirma que la reputación es un factor que tiene en su composición y expresión tanto elementos internos -la identidad, la cultura, el talento, el liderazgo, etc.- como externos -el resto de stakeholders pero también, fundamentalmente, el contexto, como afirma Van Riel (2012)-.

Tabla 3.43. Respuestas 25ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su <u>TIPO Y CANTIDAD DE COMUNICACIÓN</u>	16,67%	2	2	2,33
2.- La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su <u>GRADO Y NIVEL DE RECOMENDACIÓN</u>	75,00%	4	4	3,96
3.- La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por la <u>VALORACIÓN DE SU PERCEPCIÓN</u>	75,00%	5	4	4,04

Fuente: Elaboración propia

Sobre la cuestión debatida y discutida en torno a la prueba que permite saber cuándo una marca tiene buena reputación, a la par quedan el grado de recomendación -75,00%- en función de la experiencia directa -sobre todo- e indirecta -crecientemente-, como la percepción en sí misma y la valoración a partir de esta -75,00% también-, lejos del factor de la comunicación -16,67%-, entendida como los esfuerzos de la marca por trasladar y crear una determinada percepción, en línea o no con la experiencia generada.

Tabla 3.44. Respuestas 26ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- El grado de <u>COHERENCIA</u> de una marca entre lo que dice y lo que hace da la medida de su reputación	89,58%	5	5	4,35
2.- El grado de <u>ALINEAMIENTO</u> entre su identidad y reputación es lo que da la medida del valor de una marca	77,08%	5	4	4,04
3.- El grado de <u>EQUILIBRIO</u> entre la confianza racional y la confianza emocional que es capaz de generar una marca es la medida de su reputación	52,08%	4	4	3,48

Fuente: Elaboración propia

En torno aquello que da la medida de la reputación de una marca, la coherencia, sobre todo, entre lo dicho y hecho -89,58%- es, sin duda, el factor más destacado, por delante del alineamiento entre identidad y reputación -77,08%-, aunque ambas cosas, en una interpretación amplia, puedan querer decir lo mismo.

Tabla 3.45. Respuestas 27ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La principal dimensión o variable de la reputación es la comercial, la <u>CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS</u> (en el caso de un territorio, cuán bueno es para <u>VISITAR Y VIVIR</u>)	60,42%	4	4	3,60
2.- La dimensión o variable más importante de la reputación es el resultado financiero, su <u>DESEMPEÑO ECONÓMICO</u> (en el caso de un territorio, cuán bueno es para <u>INVERTIR Y COMPRAR</u>)	25,00%	3	3	2,79
3.- La dimensión o variable clave de la reputación es el <u>TALENTO</u> , ligado a la <u>INNOVACIÓN</u> y al <u>SERVICIO</u> que produce (en el caso de un territorio, cuán bueno es para <u>ESTUDIAR Y TRABAJAR</u>)	70,83%	4	4	3,92

Fuente: Elaboración propia

El talento es reconocido como la principal variable o dimensión clave de la reputación hoy en día -70,83%-, una hipótesis que es central a esta tesis, muy por delante de los resultados económicos -25,00%- o los productos y servicios -60,42%-.

Tabla 3.46. Respuestas 28ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La reputación depende, principalmente, de lo <u>QUE DICE DE SÍ UNA MARCA</u> u organización	8,33%	1	2	2,04
2.- La reputación depende, en gran medida, de <u>LO QUE HACE UNA MARCA</u> u organización	91,67%	4	4	4,19
3.- La reputación depende, sobre todo, de <u>LO QUE DICEN OTROS DE UNA MARCA</u> u organización	72,92%	4	4	3,96

Fuente: Elaboración propia

En línea con alguna pregunta anterior, la marca y su reputación es, en gran medida, como se afirma en la respuesta, lo que hace dicha marca -91,67%-, es decir, las políticas, los comportamientos, las actitudes, las decisiones, seguida a cierta distancia de aquello que dicen otros -72,92%-, es decir, las experiencias y las recomendaciones posteriores, y muy alejada de lo que dice de sí misma dicha marca -8,33%-, es decir, la comunicación. Sin duda, los hechos, lo que hace una marca nos lleva directamente a su identidad, cultura y talento.

Tabla 3.47. Respuestas 29ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La opinión de un stakeholder sobre una marca <u>SE BASA EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA</u> (la reputación comercial, p.e.), <u>SIN TENER EN CUENTA OTROS ELEMENTOS</u> (la reputación interna, p.e.)	10,42%	3	2	2,23
2.- La opinión de un stakeholder sobre una marca <u>SE BASA CASI EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA</u> (la reputación comercial, p.e.), <u>TENIENDO POCO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS</u> (la reputación interna, p.e.)	18,75%	2	2	2,48
3.- La opinión de un stakeholder sobre una marca <u>SE BASA EN LO QUE LE AFECTA</u> (la reputación comercial, p.e.), <u>TENIENDO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS</u> (la reputación interna, p.e.)	64,58%	4	4	3,79
4.- La opinión de un stakeholder sobre una marca <u>SE BASA TANTO EN LO QUE LE AFECTA</u> (la reputación comercial, p.e.), <u>COMO EN OTROS ELEMENTOS</u> (la reputación interna, p.e.)	68,75%	5	4	4

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que no solamente se tenga en cuenta aquello que directamente le afecta a un stakeholder -si es un empleado el clima y la reputación interna, si es un cliente el producto/servicio y la reputación comercial, y así con el resto, o en el caso de un territorio el estudiante no solo la oferta educativa, sino la de ocio o la comercial, etc.-, en línea con lo defendido por diferentes autores, como Regueira (2011: 98-99), sino que crecientemente se tengan en cuenta -de ahí en gran medida el creciente peso de la RSC en las decisiones de compra y en la toma en consideración de la actitud laboral, social y medioambientalmente responsable de las marcas (Havas Media, 2012)- otros factores.

Tabla 3.48. Respuestas 30ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La clave de una buena reputación es, actualmente, la <u>COHERENCIA ENTRE LO QUE SE DICE</u> a los stakeholders <u>Y LO QUE SE HACE</u> finalmente	93,75%	5	5	4,56
2.- La clave de una buena reputación es, hoy en día, la <u>COLABORACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS</u> para crear valor conjuntamente	72,92%	5	4	4,06
3.- La clave de una buena reputación es, en estos momentos, la <u>RESPUESTA A LAS EXPECTATIVAS</u> que tienen creadas los stakeholders	79,17%	4	4	4,06

Fuente: Elaboración propia

La coherencia -93,75%-, la respuesta a expectativas y demandas de los stakeholders -79,17%- y la colaboración con ellos a partir de ello -72,92%- son factores esenciales hoy para lograr una buena reputación.

Las cuartas corresponden a las preguntas cerradas del Área 1 de Marca e Identidad en la segunda iteración:

Tabla 3.49. Respuestas 1ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Marca y reputación son <u>DOS CONCEPTOS CERCANOS PERO DIFERENTES</u>	68,75%	5	4	4,04
2.- Marca y reputación son <u>DOS CONCEPTOS DIFERENCIADOS</u>	54,17%	4	4	3,25
3.- Reputación es un <u>CONCEPTO SUBORDINADO A LA MARCA</u>	35,42%	1	2	2,58
4.- Marca es un <u>CONCEPTO SUBORDINADO A LA REPUTACIÓN</u>	39,58%	1	2	2,77

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que marca y reputación sean dos conceptos cercanos pero en qué grado diferentes o su dependencia continuó siendo en la segunda iteración, como se ha comentado con anterioridad, el único de todos los temas propuestos que quedó sin validar o confirmar. En este caso, 68,75% fue el consenso alcanzado en torno a esta cuestión, frente a un 52,08% en la primera.

Tabla 3.50. Respuestas 2ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La promesa de marca se ve a través de <u>LO QUE DICE</u>	45,83%	4	3	3,19
2.- La promesa de marca se intuye mediante <u>AQUELLO QUE ESPERAN DE ELLA</u>	56,25%	4	4	3,46
3.- La promesa de marca se comprueba gracias a <u>LO QUE ENTREGA</u>	81,25%	5	5	4,33

Fuente: Elaboración propia

En esta segunda vuelta sí quedó claro que la promesa de una marca se demuestra a través de lo que esta entrega efectivamente, el valor que de verdad crea y entrega -81,25%, frente a un 68,75% en la primera iteración-.

Las quintas corresponden a las preguntas cerradas del Área 2 de Reputación en la segunda iteración:

Tabla 3.51. Respuestas 3ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA DENTRO</u>	22,92%	3	3	2,63
2.- La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA DENTRO Y FUERA</u>	89,58%	5	5	4,5
3.- La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA FUERA</u>	22,92%	1	2,5	2,40
4.- La reputación <u>SE GENERA DENTRO Y SE EXPRESA FUERA</u>	27,08%	3	3	2,81

Fuente: Elaboración propia

También en este caso se confirmó el hecho de que la reputación se genera y expresa tanto dentro como fuera de la organización, nación o territorio, de la marca -89,58%, frente a un 68,75% en la primera ronda-.

Tabla 3.52. Respuestas 4ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La opinión <u>SE BASA EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, SIN TENER EN CUENTA OTROS ELEMENTOS</u>	8,33%	1	2	1,98
2.- La opinión <u>SE BASA CASI EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, TENIENDO POCO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS</u>	6,25%	2	2	2,34
3.- La opinión <u>SE BASA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, TENIENDO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS</u>	72,95%	4	4	3,81
4.- La opinión <u>SE BASA TANTO EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE COMO EN OTROS ELEMENTOS</u>	68,75%	5	4	3,79

Fuente: Elaboración propia

En este caso, la opción que finalmente superó el 70% fue la tercera -72,95% y antes 64,58%-, mientras que en la primera ronda era la cuarta -se mantuvo en un 68,75% en los dos casos-, es decir, no pesan igual todos los factores o dimensiones, pesa más la que afecta directamente al stakeholder en cuestión, pero se tienen en cuenta otros factores que afectan a otros o que le afectan indirectamente.

Las sextas corresponden a la pregunta cerrada del Área 3 de Talento en la segunda iteración:

Tabla 3.53. Respuestas 5ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- La motivación del talento es un elemento que depende <u>CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES EXTRÍNECOS</u>	6,25%	1	2	1,90
2.- La motivación depende <u>TANTO DE FACTORES EXTRÍNECOS COMO INTRÍNECOS</u>	77,08%	5	5	4,21
3.- La motivación depende <u>MÁS DE LOS FACTORES EXTRÍNECOS QUE DE LOS INTRÍNECOS</u>	6,25%	1	2	2
4.- La motivación depende <u>CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES INTRÍNECOS</u>	27,08%	3	3	2,73
5.- La motivación depende <u>MÁS DE LOS FACTORES INTRÍNECOS QUE DE LOS EXTRÍNECOS</u>	58,33%	4	4	3,35

Fuente: Elaboración propia

La motivación depende tanto de factores intrínsecos y extrínsecos -77,08% frente a 68,75% en la primera iteración-, no priman los unos sobre los otros, sino que ambos están a la misma altura y han de ser combinados y tienen que encontrarse, encajar, para producir el máximo efecto en el talento.

Las séptimas corresponden a la pregunta cerrada del Área 4 Final en la segunda iteración:

Tabla 3.54. Respuestas 10ª pregunta

Respuesta	Consenso	Moda	Mediana	Media
1.- Para lograr <u>LA LEALTAD</u> de los clientes antes procede <u>EL COMPROMISO</u> de los empleados	85,42%	5	4	4,29
2.- Los clientes suelen <u>RECOMENDAR</u> más a marcas que <u>TRATAN</u> bien a sus profesionales	79,17%	5	4	4,13
3.- El mundo digital <u>INCREMENTA LA EXIGENCIA</u> de un mejor comportamiento de las marcas	93,75%	5	5	4,46
4.- Cuanto menor es <u>LA BRECHA</u> entre identidad y reputación, mayor es el valor de esa marca	83,33%	4	4	4,13
5.- La reputación depende más de <u>CÓMO</u> se hacen las cosas, además de <u>QUÉ</u> cosas se hacen	83,33%	5	4	4,19
6.- La identidad de marca se ve básicamente en cómo esta <u>SIENTE, PIENSA Y SE COMPORTA</u>	85,42%	5	4	4,25
7.- <u>LA CLAVE PARA GESTIONAR</u> la reputación de marca en los próximos años será <u>EL TALENTO</u>	70,83%	4	4	3,85

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, todas las nuevas respuestas que recogían aquellos temas propuestos por los expertos en las preguntas abiertas de la primera ronda y que, o bien no habían sido tratados ya en ella o suficientemente, o bien encajaban con las cuestiones e hipótesis de la tesis, fueron incluidas -digital, crisis, compromiso, recomendación, alineamiento y emociones- así como una pregunta final explícita sobre el papel del talento en términos de futuro como clave de la reputación y la marca.

3.3. Validación/refutación hipótesis y limitaciones

La hipótesis central de esta tesis es la siguiente:

H_i: El talento es el principal factor -y con él la identidad y la cultura- que mejor explica, hoy en día, la reputación de una marca, es decir, la valoración que hacen de ella sus grupos de interés, resultado de la experiencia que esta genera y del ejercicio de cotejar la distancia que hay entre lo que dice y lo que hace, en definitiva, de su grado de coherencia.

En ese sentido, el Delphi ha permitido corroborar dicha hipótesis plenamente, al identificar al talento como el factor o dimensión/variable clave de la reputación.

Tabla 3.55. Talento, principal dimensión/variable

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La <u>IDENTIDAD DE MARCA</u> es lo que mejor define qué es, cómo siente y piensa, cómo se comporta y qué entrega una marca	7	Marca e Identidad	1	75,00%
La potenciación y liberación de talento se ve directamente influenciada por <u>LOS ENTORNOS (ESPACIOS, CULTURAS, ETC.)</u>	13	Talento	1	75,00%
El grado de <u>COHERENCIA</u> de una marca entre lo que dice y lo que hace da la medida de su reputación	26	Reputación	1	89,58%
El grado de <u>ALINEAMIENTO</u> entre su identidad y reputación es lo que da la medida del valor de una marca	26	Reputación	1	77,08%
La dimensión o variable clave de la reputación es el <u>TALENTO</u> , ligado a la <u>INNOVACIÓN</u> y al <u>SERVICIO</u> que produce (en el caso de un territorio, cuán bueno es para <u>ESTUDIAR Y TRABAJAR</u>)	27	Reputación	1	70,83%
Cuanto menor es <u>LA BRECHA</u> entre identidad y reputación, mayor es el valor de esa marca	10	Final	2	83,33%
<u>LA CLAVE PARA GESTIONAR</u> la reputación de marca en los próximos años será <u>EL TALENTO</u>	10	Final	1	70,83%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las sub-hipótesis o hipótesis secundarias, la correlación entre las mismas y su refutación/validación es la siguiente, a tenor de los resultados de las respuestas y los índices de consenso en ambos cuestionarios -si este se logró en la segunda iteración, se presentan los datos correspondientes a la misma- y teniendo en cuenta su formulación literal:

H₁: Las marcas corporativas -integrales- tienen hoy más relevancia que las marcas de producto -parciales-, convirtiéndose en verdaderos conductores del conjunto de una experiencia basada en su promesa a cumplir que ofrece una organización. Las marcas hoy representan, además, todo tipo de experiencias: personales, empresariales, territoriales, institucionales o comerciales.

Se considera validada plenamente la primera de las sub-hipótesis, dado que la marca como empresa obtiene un índice de consenso superior a la marca como producto, pero, sobre todo, porque la marca entendida como un concepto aplicable a un tipo amplio de experiencias obtiene el mayor de los consensos -casi 80%-.

Tabla 3.56. Marca corporativa -integral- más importante que producto

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
Lo primero que me viene a la cabeza al pensar en una marca es en <u>LA ORGANIZACIÓN</u> , en <u>LA EMPRESA</u> ; la marca corporativa es hoy la marca clave y esencial	2	Marca e Identidad	1	54,17%
Para mí una marca es un concepto perfectamente aplicable a una <u>PERSONA, EMPRESA, INSTITUCIÓN, NACIÓN, CIUDAD</u> o un <u>PRODUCTO</u> : todos ellos son marcas	2	Marca e Identidad	1	79,17%
Cuando pienso en marcas lo hago sobre todo en marcas comerciales, en <u>PRODUCTOS Y SERVICIOS</u> , dado que en el ámbito de los consumidores está su principal aplicación	2	Marca e Identidad	1	52,08%

Fuente: Elaboración propia

H₂: El principal valor de las marcas es el social y ético, su capacidad de conectar con las aspiraciones de la sociedad y las expectativas reales de los stakeholders.

No se puede considerar validada esta segunda sub-hipótesis, dado que el principal valor reconocido sigue siendo el emocional y el de auto-expresión, algo que se aplicará al nuevo modelo que se verá en el siguiente apartado y que servirá de apoyo para centrar los esfuerzos en lograr una marca que conecte emocionalmente con el talento y le permita auto-expresarse en su totalidad, ser él mismo, auténtico. Sin embargo, como se ha visto en el resultado de las frecuencias de las preguntas abiertas, el asunto que más tendencia de futuro piensan los expertos que tendrá, sobre todo en las áreas de marca e identidad y reputación, pero también unido al de talento, es el social y ético.

Tabla 3.57. Valor social vs. emocional marca

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
Las marcas tienen en estos momentos como principal <u>VALOR</u> el aspecto <u>SOCIAL</u> , el de conectar con las aspiraciones de la gente	3	Marca e Identidad	1	54,17%
Las marcas tienen la función de conectar emocionalmente con los stakeholders y expresar la personalidad, sus principales <u>VALORES</u> son los <u>EMOCIONALES Y DE AUTO-EXPRESIÓN</u>	3	Marca e Identidad	1	70,83%
Las marcas expresan diferentes valores, siendo los principales los intrínsecos al producto, como muestra la innovación hoy en día, los <u>VALORES FUNCIONALES</u>	3	Marca e Identidad	1	45,83%

Fuente: Elaboración propia

H₃: El principal factor clave de éxito (FCE) de las marcas es su reputación, la capacidad de cumplir con su promesa, ser coherente con ella y ser reconocido por ello.

Esta tercera hipótesis secundaria fue ampliamente validada en diferentes respuestas a lo largo de ambas iteraciones, confirmándose que la reputación, junto con la identidad, es clave, y que la coherencia entre ambas es esencial.

Tabla 3.58. Reputación de marca

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La <u>REPUTACIÓN DE MARCA</u> es el aspecto que mejor describe lo que verdaderamente es una marca, su resultado: es por lo que luchan todas ellas	7	Marca e Identidad	1	72,92%
La reputación es el <u>PRESTIGIO</u> conseguido a lo largo del tiempo por una marca u organización al cumplir con lo que promete	21	Reputación	1	83,33%
El grado de <u>COHERENCIA</u> de una marca entre lo que dice y lo que hace da la medida de su reputación	26	Reputación	1	89,58%
La reputación depende, en gran medida, de <u>LO QUE HACE UNA MARCA</u> u organización	28	Reputación	1	91,67%
La clave de una buena reputación es, actualmente, la <u>COHERENCIA ENTRE LO QUE SE DICE</u> a los stakeholders <u>Y LO QUE SE HACE</u> finalmente	30	Reputación	1	93,75%
La promesa de marca se comprueba gracias a <u>LO QUE ESTA ENTREGA</u> efectivamente a sus clientes y al resto de sus stakeholders	2	Marca e Identidad	2	81,25%
Cuanto menor es <u>LA BRECHA</u> entre identidad y reputación, mayor es el valor de esa marca	10	Final	2	83,33%

Fuente: Elaboración propia

H₄: El elemento central de las marcas son las personas en sus diferentes roles y facetas, la gestión del factor humano en las marcas es esencial para su éxito.

También esta cuarta hipótesis secundaria se vio verificada, siendo considerado el talento como el elemento central de las marcas y su activo intangible menos copiable y, por tanto, más valioso.

Tabla 3.59. Talento, clave de la marca

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
Las marcas son pensadas, desarrolladas y entregadas por personas, el grupo clave es el <u>TALENTO</u> , el <u>EMPLEADO</u> , quien produce la experiencia de marca	4	Marca e Identidad	1	70,83%

Fuente: Elaboración propia

H₅: La identidad es el factor que mejor explica la reputación de una marca y el papel de la cultura -valores, creencias, actitudes y comportamientos- es fundamental a la hora de superar la brecha entre ambas dimensiones de una marca porque es la que provoca realmente las experiencias sobre las que se basará la valoración de la misma.

La identidad explica la reputación futura de una marca en mayor medida que otros elementos, siendo fundamentales los elementos ligados a las actitudes y comportamientos, a la manera en que siente, piensa y se comporta dicha marca. Así pues, la quinta sub-hipótesis también fue validada.

Tabla 3.60. Identidad, factor explicativo reputación

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La <u>IDENTIDAD DE MARCA</u> es lo que mejor define qué es, cómo siente y piensa, cómo se comporta y qué entrega una marca	7	Marca e Identidad	1	75,00%
El grado de <u>ALINEAMIENTO</u> entre su identidad y reputación es lo que da la medida del valor de una marca	26	Reputación	1	77,08%
La identidad de marca se ve básicamente en cómo esta <u>SIENTE, PIENSA Y SE COMPORTA</u>	10	Final	2	85,42%

Fuente: Elaboración propia

H₆: La reputación es la dimensión clave de cualquier tipo de marca, fruto del reconocimiento de su comportamiento y reflejo de su identidad, viéndose influida por los valores sociales a partir de los que se confronta y juzga su comportamiento.

En relación a las sub-hipótesis tercera y quinta, por un lado, y la segunda, por otro, podemos considerar validada la primera parte, sobre la reputación de marca y su correlación con la identidad, no así la segunda, relacionada con el elemento social de las marcas.

Tabla 3.61. Identidad y reputación

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
Las marcas tienen la función de conectar emocionalmente con los stakeholders y expresar la personalidad, sus principales <u>VALORES</u> son los <u>EMOCIONALES Y DE AUTO-EXPRESIÓN</u>	3	Marca e Identidad	1	70,83%
La <u>REPUTACIÓN DE MARCA</u> es el aspecto que mejor describe lo que verdaderamente es una marca, su resultado: es por lo que luchan todas ellas	7	Marca e Identidad	1	72,92%
El grado de <u>ALINEAMIENTO</u> entre su identidad y reputación es lo que da la medida del valor de una marca	26	Reputación	1	77,08%
La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA DENTRO Y FUERA</u>	3	Final	2	89,58%
Cuanto menor es <u>LA BRECHA</u> entre identidad y reputación, mayor es el valor de esa marca	10	Final	2	83,33%
El mundo digital <u>INCREMENTA LA EXIGENCIA</u> de un mejor comportamiento de las marcas	10	Final	2	93,75%

Fuente: Elaboración propia

H₇: La reputación es fruto de tres elementos como son: lo que la marca hace -comportamiento-, lo que la marca dice -comunicación- y lo que se dice de la marca -valoración pública-.

La sub-hipótesis séptima ha sido validada mayoritariamente en sus aspectos primero -hacer, la entrega de la promesa de marca- y tercero -ser valorado y recomendado-, teniendo un peso muy inferior el segundo aspecto -decir, comunicación-.

Tabla 3.62. Reputación: identidad, comunicación y valoración

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La reputación es el <u>PRESTIGIO</u> conseguido a lo largo del tiempo por una marca u organización al cumplir con lo que promete	21	Reputación	1	83,33%
La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su <u>TIPO Y CANTIDAD DE COMUNICACIÓN</u>	25	Reputación	1	16,67%
La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su <u>GRADO Y NIVEL DE RECOMENDACIÓN</u>	25	Reputación	1	75,00%
La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por la <u>VALORACIÓN DE SU PERCEPCIÓN</u>	25	Reputación	1	75,00%
El grado de <u>COHERENCIA</u> de una marca entre lo que dice y lo que hace da la medida de su reputación	26	Reputación	1	89,58%
El grado de <u>ALINEAMIENTO</u> entre su identidad y reputación es lo que da la medida del valor de una marca	26	Reputación	1	77,08%
La reputación depende, principalmente, de lo <u>QUE DICE DE SÍ UNA MARCA</u> u organización	28	Reputación	1	8,33%
La reputación depende, en gran medida, de <u>LO QUE HACE UNA MARCA</u> u organización	28	Reputación	1	91,67%
La reputación depende, sobre todo, de <u>LO QUE DICEN OTROS DE UNA MARCA</u> u organización	28	Reputación	1	72,92%
La promesa de marca se ve a través de <u>LO QUE ESTA DICE</u> que pueden esperar de ella sus clientes y el resto de sus stakeholders	2	Marca e Identidad	2	45,83%
La promesa de marca se intuye mediante <u>AQUELLO QUE ESPERAN DE ELLA</u>	2	Marca e Identidad	2	56,25%
La promesa de marca se comprueba gracias a <u>LO QUE ENTREGA</u>	2	Marca e Identidad	2	81,25%

Fuente: Elaboración propia

H₈: La reputación es esencial para una marca en la medida en que las decisiones con relación a ella -actitudes y comportamientos posteriores- se toman según sea dicho reconocimiento y el entorno en que se toman - ocasión-.

En cuanto a la hipótesis secundaria octava, es asimismo validada dado que el grado de recomendación de los stakeholders de una marca se produce en función de lo que hace y cómo se comporta esta marca y eso en lo que fundamentalmente se basa la reputación.

Tabla 3.63. Reputación, recomendación y entorno

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su <u>GRADO Y NIVEL DE RECOMENDACIÓN</u>	25	Reputación	1	75,00%
La reputación depende, en gran medida, de <u>LO QUE HACE UNA MARCA</u> u organización	28	Marca e Identidad	1	91,67%
La reputación depende, sobre todo, de <u>LO QUE DICEN OTROS</u> DE UNA MARCA u organización	28	Marca e Identidad	1	72,92%
La reputación <u>SE GENERA Y EXPRESA DENTRO Y FUERA</u>	3	Final	2	89,58%
Para lograr <u>LA LEALTAD</u> de los clientes antes procede <u>EL COMPROMISO</u> de los empleados	10	Final	2	85,42%
Los clientes suelen <u>RECOMENDAR</u> más a marcas que <u>TRATAN</u> bien a sus profesionales	10	Final	2	79,17%
El mundo digital <u>INCREMENTA LA EXIGENCIA</u> de un mejor comportamiento de las marcas	10	Final	2	93,75%
La reputación depende más de <u>CÓMO</u> se hacen las cosas, además de <u>QUÉ</u> cosas se hacen	10	Final	2	83,33%
La identidad de marca se ve básicamente en cómo esta <u>SIENTE, PIENSA Y SE COMPORTA</u>	10	Final	2	85,42%

Fuente: Elaboración propia

H₉: El elemento clave que evidencia la buena reputación de una marca es el grado de recomendación que alcance esta: cuanto mayor sea el número de seguidores y defensores que prescriban esa marca, mejor será su propia reputación.

Sobre la hipótesis secundaria novena, se considera igualmente validada en la medida en que, como en la sub-hipótesis anterior, el grado de recomendación -algo en lo que juega un papel esencial el buen trato al talento y el compromiso, en correspondencia, de este- es la prueba del nueve de una buena reputación.

Tabla 3.64. Reputación y recomendación

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su <u>GRADO Y NIVEL DE RECOMENDACIÓN</u>	25	Reputación	1	75,00%
Para lograr <u>LA LEALTAD</u> de los clientes antes procede <u>EL COMPROMISO</u> de los empleados	10	Final	2	85,42%
Los clientes suelen <u>RECOMENDAR</u> más a marcas que <u>TRATAN</u> bien a sus profesionales	10	Final	2	79,17%
Los clientes suelen <u>RECOMENDAR</u> más a marcas que <u>TRATAN</u> bien a sus profesionales	10	Final	2	79,17%
La reputación depende más de <u>CÓMO</u> se hacen las cosas, además de <u>QUÉ</u> cosas se hacen	10	Final	2	83,33%
La identidad de marca se ve básicamente en cómo esta <u>SIENTE, PIENSA Y SE COMPORTA</u>	10	Final	2	85,42%

Fuente: Elaboración propia

H₁₀: La reputación interna, asimismo, es un requisito esencial de una buena reputación de marca, al ser la mejor expresión del alineamiento entre la identidad y la propia reputación.

La hipótesis secundaria décima se da por validada al establecerse claramente una correlación entre una buena reputación interna y una buena reputación corporativa, al igual que entre la primera y un buen el alineamiento entre identidad y reputación.

Tabla 3.65. Reputación interna vs. marca empleador/reputación corp.

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
<u>NO ES POSIBLE una BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA SIN que exista una BUENA REPUTACIÓN INTERNA</u>	16	Reputación	1	70,83%
<u>El ALINEAMIENTO ENTRE LA REPUTACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN DE MARCA EMPLEADOR es clave en una organización para tener una buena reputación en relación al talento</u>	17	Talento	1	81,25%
El grado de ALINEAMIENTO entre su identidad y reputación es lo que da la medida del valor de una marca	26	Reputación	1	77,08%
Cuanto menor es LA BRECHA entre identidad y reputación, mayor es el valor de esa marca	10	Final	2	83,33%

Fuente: Elaboración propia

H₁₁: El talento depende hoy más de otro tipo de inteligencias -como la emocional o la social- que de la propia inteligencia racional.

La hipótesis secundaria undécima, se da por validada también al establecerse claramente una correlación entre una buena reputación interna y una buena reputación corporativa, al igual que entre la primera y un buen el alineamiento entre identidad y reputación.

Tabla 3.66. Talento tan emocional y social como racional

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
El talento es una combinación de factores racionales y emocionales junto con los sociales, siendo la <u>SUMA DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS</u>	11	Talento	1	79,17%
El talento reside más en <u>LAS COMPETENCIAS Y LAS ACTITUDES</u> , la inteligencia emocional y social, más que en los conocimientos y la inteligencia racional	11	Talento	1	43,75%
El talento depende más de <u>LOS CONOCIMIENTOS Y LAS APTITUDES</u> de una persona, de su inteligencia racional, que de las competencias y la inteligencia emocional	11	Talento	1	18,75%

Fuente: Elaboración propia

H₁₂: El talento requiere tanto de una motivación intrínseca como de una extrínseca para expresar el potencial creador inherente al mismo, para lo que necesita de entornos adecuados para su liberación.

La sub-hipótesis duodécima se da asimismo por validada al poderse equiparar ambas motivaciones en importancia en relación al talento y el encuentro entre las dos, más que la preponderancia de una sobre la otra.

Tabla 3.67. Motivación intrínseca vs. extrínseca

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La potenciación y liberación de talento se ve directamente influenciada por <u>LOS ENTORNOS (ESPACIOS, CULTURAS, ETC.)</u>	13	Talento	1	75,00%
La potenciación y liberación del talento se origina en los factores relacionados con el <u>COMPROMISO CON UNO MISMO (REALIZACIÓN, PASIÓN, ETC.)</u>	13	Talento	1	77,08%
La motivación depende <u>TANTO DE FACTORES EXTRÍNECOS COMO INTRÍNECOS</u>	5	Talento	2	77,08%

Fuente: Elaboración propia

H₁₃: La consecución del compromiso del talento es requisito indispensable - para su liberación, y el compromiso se basa en la generación previa de confianza por parte de la organización, en la que la propia identidad de la organización es esencial.

La sub-hipótesis decimotercera fue también validada gracias a la investigación, al fijar el compromiso con uno mismo y la generación de confianza

mutua entre organización/nación y talento entre los elementos indispensables para la liberación de talento.

Tabla 3.68. Compromiso y confianza en el talento

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
El talento, para ser liberado, <u>REQUIERE MÁS DEL CONOCIMIENTO (SABER)</u> que del compromiso (querer) o de la capacidad (poder)	12	Talento	1	14,58%
El talento, para ser liberado, <u>REQUIERE MÁS DEL COMPROMISO (QUERER)</u> que de la capacidad (poder) o del conocimiento (saber)	12	Talento	1	70,83%
El talento, para ser liberado, <u>REQUIERE MÁS DE LA CAPACIDAD (PODER)</u> que del conocimiento (saber) o del compromiso (querer)	12	Talento	1	33,33%
La potenciación y liberación de talento se ve directamente influenciada por <u>LOS ENTORNOS (ESPACIOS, CULTURAS, ETC.)</u>	13	Talento	1	75,00%
La potenciación y liberación de talento se debe fundamentalmente a las <u>CONDICIONES DE LA RELACIÓN LABORAL (SALARIOS, JEFES, ETC.)</u>	13	Talento	1	43,75%
La potenciación y liberación del talento se origina en los factores relacionados con el <u>COMPROMISO CON UNO MISMO (REALIZACIÓN, PASIÓN, ETC.)</u>	13	Talento	1	77,08%
El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de <u>CONFIANZA MUTUA</u>	18	Talento	1	87,50%

Fuente: Elaboración propia

H₁₄: El talento es el activo intangible más diferenciador y el menos copiable de todos aquellos de los que dispone una organización, es su principal fuente de ventaja competitiva.

La sub-hipótesis decimocuarta fue, finalmente, validada, en la misma línea de lo que se dice en la hipótesis principal de la tesis, así como en la hipótesis secundaria cuarta.

Tabla 3.69. Talento, principal activo

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
El elemento menos copiable de una marca es su <u>TALENTO</u>	8	Marca e Identidad	1	70,83%

Fuente: Elaboración propia

H_F: Actualmente, el factor más importante de una buena reputación de marca (personal, cultural, empresarial o territorial) es una gestión abierta, flexible, diversa y colaborativa del talento, capaz de producir innovación disruptiva al liberarlo en su totalidad, creando culturas y entornos guiados por la confianza y la transparencia que lo hacen posible al poder auto-realizarse y divertirse expresando sus pasiones, siendo auténtico.

Para acabar, la hipótesis principal, formulada en esta parte final incluyendo los elementos sobre los que ha de asentarse el modelo que se propondrá seguidamente en esta tesis, fue también validada plenamente en todos sus aspectos: apertura, flexibilidad, diversidad, colaboración, confianza, coherencia, transparencia, diversión, auto-realización, expresión de la pasión interna y autenticidad.

Tabla 3.70. Apertura, flexibilidad, diversidad y colaboración

Respuesta	Pregunta	Área	Iteración	Consenso (≥70%)
La potenciación y liberación de talento se ve directamente influenciada por <u>LOS ENTORNOS (ESPACIOS, CULTURAS, ETC.)</u>	13	Talento	1	75,00%
Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO FLEXIBLE</u>	15	Talento	1	77,08%
Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO ABIERTO</u>	15	Talento	1	75,00%
Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO DIVERSO</u>	15	Talento	1	70,83%
Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un <u>ENTORNO COLABORATIVO</u>	15	Talento	1	85,42%
El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de <u>CONFIANZA MUTUA</u>	18	Talento	1	87,50%
El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de <u>ORGULLO DE PERTENENCIA</u>	18	Talento	1	68,75%
El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de <u>DISFRUTE Y PASIÓN</u>	18	Talento	1	70,83%
Transparencia: las marcas más reputadas son las más <u>TRANSPARENTES</u>	23	Reputación	1	56,25%
Compromiso: las marcas más reputadas son las más <u>COMPROMETIDAS</u>	23	Reputación	1	62,50%
Autenticidad: las marcas más reputadas son las más <u>AUTÉNTICAS</u>	23	Reputación	1	83,33%
La dimensión o variable clave de la reputación es el <u>TALENTO</u> , ligado a la <u>INNOVACIÓN</u> y al <u>SERVICIO</u> que produce (en el caso de un territorio, cuán bueno es para <u>ESTUDIAR Y TRABAJAR</u>)	27	Reputación	1	70,83%
<u>LA CLAVE PARA GESTIONAR</u> la reputación de marca en los próximos años será <u>EL TALENTO</u>	10	Final	2	70,83%

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el estado de validación o refutación de las diferentes hipótesis es el siguiente, ofreciendo un saldo altamente positivo y habiéndose validado totalmente la mayoría de ellas -13-, parcialmente algunas -2- y solo habiendo sido refutada 1.

Es la siguiente:

Tabla 3.71. Validación/refutación hipótesis

Formulación	Hipótesis	Área	Validación
El talento es el principal factor -y con él la identidad y la cultura- que mejor explica, hoy en día, la reputación de una marca, la valoración que hacen sus grupos de interés, resultado de la experiencia que esta genera y del ejercicio de cotejar la distancia que hay entre lo que dice y lo que hace, en definitiva, de su grado de coherencia	Inicial	Marca e Identidad Reputación Talento	Sí
Las marcas corporativas -integrales- tienen hoy más relevancia que las marcas de producto -parciales-, convirtiéndose en verdaderos conductores del conjunto de una experiencia basada en su promesa a cumplir que ofrece una organización. Las marcas hoy representan, además, todo tipo de experiencias: personales, empresariales, territoriales, institucionales o comerciales	1	Marca e Identidad	Sí
El principal valor de las marcas es el social y ético, su capacidad de conectar con las aspiraciones de la sociedad y las expectativas reales de los stakeholders	2	Marca e Identidad	No
El principal factor clave de éxito (FCE) de las marcas es su reputación, la capacidad de cumplir con su promesa, ser coherente con ella y ser reconocido por ello	3	Marca e Identidad Reputación	Sí
El elemento central de las marcas son las personas en sus diferentes roles y facetas, la gestión del factor humano es esencial para su éxito	4	Marca e Identidad Talento	Sí
La identidad es el factor que mejor explica la reputación de una marca y el papel de la cultura -valores, creencias, actitudes y comportamientos- es fundamental a la hora de superar la brecha entre ambas dimensiones porque es la que provoca realmente las experiencias sobre las que se basará la valoración de la misma	5	Marca e Identidad Reputación	Sí
La reputación es la dimensión clave de cualquier tipo de marca, fruto del reconocimiento de su comportamiento y reflejo de su identidad, viéndose influida por los valores sociales a partir de los que se confronta y juzga su comportamiento	6	Marca e Identidad Reputación	Sí
La reputación es fruto de tres elementos como son: lo que la marca hace -comportamiento-, lo que la marca dice -comunicación- y lo que se dice de la marca -valoración pública-	7	Marca e Identidad Reputación	Parcialmente
La reputación es esencial para una marca en la medida en que las decisiones con relación a ella -actitudes y comportamientos posteriores- se toman según sea dicho reconocimiento y el entorno en que se toman -ocasión-	8	Marca e Identidad Reputación	Sí
El elemento clave que evidencia la buena reputación de una marca es el grado de recomendación que alcance esta: cuanto mayor sea el número de seguidores y defensores que prescriban esa marca, mejor será su propia reputación	9	Marca e Identidad Reputación	Sí
La reputación interna, asimismo, es un requisito esencial de una buena reputación de marca, al ser la mejor expresión del alineamiento entre la identidad y la propia reputación	10	Marca e Identidad Reputación Talento	Sí
El talento depende hoy más de otro tipo de inteligencias -como la emocional o la social- que de la propia inteligencia racional	11	Talento	Parcialmente
El talento requiere tanto de una motivación intrínseca como de una extrínseca para expresar el potencial creador inherente al mismo, para lo que necesita de entornos adecuados para su liberación	12	Talento	Sí
La consecución del compromiso del talento es requisito indispensable para su liberación, y el compromiso se basa en la generación previa de confianza por parte de la organización, en la que la propia identidad de la organización es esencial	13	Talento	Sí
El talento es el activo intangible más diferenciador y menos copiable de todos aquellos de los que dispone una organización, es su principal fuente de ventaja competitiva	14	Marca e Identidad Talento	Sí
Actualmente, el factor más importante de una buena reputación de marca (personal, cultural, empresarial o territorial) es una gestión abierta, flexible, diversa y colaborativa del talento, capaz de producir innovación disruptiva al liberarlo en su totalidad, creando culturas y entornos guiados por la confianza y la transparencia que lo hacen posible al poder auto-realizarse y divertirse expresando sus pasiones, siendo auténtico	Final	Marca e Identidad Reputación Talento	Sí

Fuente: Elaboración propia

Para acabar, las principales limitaciones de la presente investigación se centran en los siguientes puntos:

- **Mayor número de expertos talento:** una de las primeras limitaciones es que, al tratarse de un modelo de marca basado en el talento, el número de expertos de esa área que participó finalmente no fue tan relevante como ocurrió en las otras áreas, aunque sí perfectamente válido, dado que, además, una investigación Delphi no se define a través de la representatividad de la muestra.
- **Menor conocimiento sobre talento:** lo mismo es aplicable al grado de conocimiento de los expertos en marca e identidad y reputación en relación al talento, aun cuando el de los expertos en talento sí era más relevante en relación a las otras áreas.
- **No aportación posición en la iteración anterior:** como se ha comentado, debido a las propias limitaciones de la aplicación de formularios Drive de Google, no se pudo aportar la posición respecto del resto de expertos en la segunda iteración, aunque se considera menor esta limitación, dado el reducido número de cuestiones de la primera ronda que tuvieron que ser incluidas y sobre las que preguntó en la segunda, así como, por tanto, el alto grado de consenso ya logrado previamente.
- **No separación áreas de marca e identidad:** aunque inicialmente esta era la intención, finalmente se decidió unir ambas áreas, dado que en la literatura y en la práctica profesional, así como en la gran mayoría de expertos en marca a nivel estratégico, tiene un gran peso la creación y gestión de la identidad, si bien es cierto que algunos autores especializados en identidad corporativa no se reconocen o son reconocidos como especialistas en marca.
- **No inclusión área específica cultura:** algo similar ocurre con la cultura organizacional/nacional. Dado el peso de esta en el modelo -ligado a valores y formas de vida, sentimiento, pensamiento y acción-, podría haber sido relevante incluir por separado un área específica dedicada a la cultura, aunque diversas preguntas y respuestas fueron formuladas en relación a esta cuestión.
- **No inclusión de una tercera iteración:** si bien es cierto que algunas de las cuestiones que fueron puestas encima de la mesa -en relación a las preguntas abiertas de la primera ronda y a las respuestas en la segunda- pudieron haber sido ampliadas y convenientemente tratadas en una tercera iteración, además de la única cuestión que quedó por ser consensuada -la de la relación de dependencia o no entre reputación y marca-, la disponibilidad de los expertos -teniendo en cuenta la disparidad de ubicaciones y el mayor o menor grado de confianza y contacto en algunos casos- y la fase del año en que fue realizada la investigación -verano-, desaconsejaron tal posibilidad, que queda pendiente para una futura investigación.

4. CREACIÓN

4.1. Un modelo inspirado en la renovación de la educación

Dice Eduard Punset¹¹ que su obsesión es reconciliar entretenimiento y conocimiento, que no hay ningún objetivo más sublime ni mayor en los próximos años en su vida. Según el economista catalán, no existe ningún conocimiento que pueda ser verdaderamente transmitido sin antes -o en paralelo- hacerlo a través del entretenimiento, ni un entretenimiento válido que, a la vez, aporte y enseñe algún conocimiento.

Dicho de otro modo, la clave de nuestro tiempo es reconciliar ocio y negocio, entendiendo que esto último, etimológicamente hablando, significa la negación de lo primero. Así, reunir, en este era post-industrial o digital -como algunos la llaman- aquello que quedó disperso a partir de la revolución industrial se convierte en el objetivo principal, el número uno.

Para otros autores, el tiempo que estamos viviendo se asemeja, en cierta medida, al de la Edad Media, en cuanto al resurgimiento de los gremios de artesanos o profesionales especializados, y al del inicio del Renacimiento, el del surgimiento de una nueva tecnología -entonces la imprenta, hoy la Internet- que lo cambió todo, en una suerte de Renacimiento 2.0 (Rushkoff, 2007: 1-6) que está dando paso a un Management 2.0 (Hamel, 2007: 241).

Quizá por eso, o gracias a ello, la manera en la que se trabajaba en la era anterior -y aún se trabaja en los albores de esta- ya no funciona, y están adquiriendo peso algunos factores esenciales, antes olvidados o despreciados, como el significado o sentido en el trabajo -'quod facis, te facit' decían los clásicos-, la auto-realización más auto-expresión y la fuerte conexión emocional (Schwartz et

¹¹ Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión (2007): *Revista Academia TV*, n. 102, noviembre, p. 23.

al., 2010). De ahí también la necesidad de encontrar en la pasión de cada uno, en aquello que lo motiva y dirige interiormente (Robinson, 2009), el motivo y la razón de ese propósito, como asimismo ha sido puesto de relieve en la investigación Delphi de esta tesis.

Existe, pues, un nuevo contrato laboral (Pink, 2002: 85-88), más emocional, social e incluso espiritual, en línea con el reconocimiento de la importancia y el desarrollo de dichas inteligencias en los últimos años (Goleman, 1996 y 2007). Es desde ese punto desde el cual nace la genuina autenticidad personal que luego es necesario aportar a la marca (Beverland, 2009: 15-17) y es posible trasladar a los clientes (Gilmore y Pine, li, 2007: 9-15), al resto de grupos de interés y a la sociedad en general.

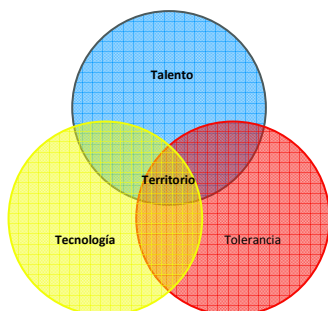
La nueva economía no se basa en el conocimiento o la información, sino en el reconocimiento -que explica la reputación (Reputation Institute, 2011)- y la atención (Davenport y Beck, 2002: X) -que es atraída por la experiencia (Pine li y Gilmore, 1999: 1-27)-, una economía en la que los intangibles y el talentismo son la clave (Cubeiro, 2012: 41) y en el que el nuevo capital, la nueva moneda de cambio, vuelve a ser, como antes de la revolución industrial, el talento (Ridderstråle y Nordström, 1999: 8-13, 2004: 79-81).

Finalmente, la importancia de los entornos y los contextos (Cubeiro, 2012: 233-235), ligados a la cultura, al clima y al espacio físico, es crucial para la liberación de talento y su proyección en forma de imaginación, creatividad, innovación, servicio y valor, tanto en organizaciones de todo tipo como en naciones y territorios de toda clase, por ejemplo las ciudades.

Tanto es así que en ese último ámbito, el de las urbes, autores como Florida (2003: 215-234) afirman que son más importantes para el talento las condiciones y el estilo de vida de allí a donde van a trabajar -como combinación del entorno físico, humano y cultural- que el propio trabajo, dado que además muchos después acabarán creando, con el tiempo, su propio trabajo. Florida es quien ha acuñado un

modelo de las 4 T que define cuál es la fórmula para el alto desarrollo económico y social en el siglo XXI de un Territorio: Talento + Tecnología + Tolerancia.

Figura 4.1. Modelo de las 4 T



Fuente: Richard Florida (2003)

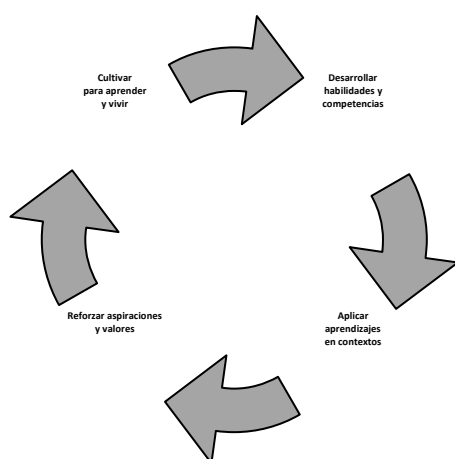
De hecho, la ubicación supone cada vez más una parte importante que explica la identidad de las personas (Castells, 2002), más que la que aportan las empresas, dado que las instituciones tradicionales han dejado de aportar significado, estabilidad y seguridad. Y es, precisamente, esa pérdida de seguridad en un trabajo para toda la vida -fruto de la evolución del mundo laboral (Rasmussen et al., 1994)- la que ha llevado a las personas a valorar otros elementos y a tener en cuenta otros factores para desarrollar su vida, en concreto, justamente, la posibilidad de unir vida y trabajo, de ahí también una cierta vuelta a los ambientes más apartados y rurales, así como al teletrabajo, como forma de reconectar con la fuente de inspiración original de cada uno (Cubeiro, 2012: 187-191). Por algo decía Goethe que “el talento se desarrolla en lugares tranquilos, el carácter en el tumultuoso curso de la vida”.

La unión íntima entre vida, disfrute, aprendizaje, trabajo y amor -San Ignacio de Loyola ya en el siglo XVI exhortaba a los directores de la Compañía de Jesús a dirigir más por amor que por temor y a no rechazar a ningún talento ni persona de calidad como miembro ni líder, porque el amor descubre el talento y une a los

equipos (Lowney, 2005: 169-170)-, también en relación a los entornos, se ve reflejada en el modelo que defiende el británico Richard Gerver, discípulo de sir Ken Robinson, profesor y experto número uno a nivel internacional en educación y creatividad, quien fue reconocido previamente en el Reino Unido en 2005 con el premio al mejor profesor del país por su tarea como director en la evolución de la escuela infantil Grange en Derbyshire -norte de Inglaterra-, a la que consiguió convertir en un referente en la zona en solo cinco años, habiendo sido anteriormente la peor valorada en los rankings de esa parte de Gran Bretaña, y en la mejor valorada según los estudios del gobierno de Londres.

Según Gerver, dicho cambio en la escuela, como en la empresa y en la vida, pasa por aprender a vivir lo que se ama divirtiéndose (Gerver, 2013). Así, su modelo o filosofía organizacional (Gerver, 2009: 103) -que sirvió de base para el lema de la escuela que dirigió entonces- consta de tres L en inglés: Living, Learning, Laughing. Para Richard Gerver educar -en sentido etimológico en latín, su visión procede más de 'educere', guiar y conducir, más que de 'educare', formar o instruir- es ayudar a sacar aquello que toda persona lleva dentro, celebrando así la existencia y la propia vida en sí misma, no enfocando y reduciendo la educación a meros números como resultado de pruebas tipo test y rankings.

Figura 4.2. Nueva educación



Fuente: Richard Gerver (2009)

Por eso, el juego y la diversión son ambos un instrumento importante para el descubrimiento interior de las pasiones, los dones y el propio talento. De hecho, para algunos autores, las culturas organizacionales -y también las nacionales- son un reflejo del juego social que representa la vida, con sus propios símbolos, héroes, villanos, rituales y valores (Hofstede, 2002: 29; 2010: 7-9), pudiéndose dividir estas según su proximidad o distancia del poder, el grado de individualismo o colectivismo, la masculinidad o feminidad de la misma, la apetencia o rechazo de la incertidumbre y el riesgo, así como la orientación al corto o largo plazo (Hofstede, 2003: 24; Martin y Hetrick, 2006: 237-239).

Se trata de una filosofía que, a su vez, se inspiró en la frase que una alumna británica, Miriam, formuló en 2001 durante una investigación desarrollada por dos maestras del país sobre la escuela del futuro: “En mi colegio ideal (...), no seremos nunca más tratados como si fuésemos manadas de animales salvajes, todos iguales, que esperan a ser civilizados antes de que nos dejen sueltos por el mundo. Tienen que darse cuenta de que también es nuestro mundo” (Burke y Grosvenor, 2003: 15). Y ese mundo es el que los propios actores del sistema, el talento entendido como sujeto, quiere construir para adaptarlo a sus necesidades y no al revés, ser adaptado y moldeado por él. Porque, en buena medida, de la adaptación de ese entorno al propio ser humano depende su felicidad (Ben-Shahar, 2007; Lyubomirsky, 2008), quizá el principal resultado de todo un modelo pensado ‘para’, pero también ‘por’ los propios individuos, y el resultado, en consecuencia, para toda una sociedad, en una suerte de nueva métrica que sustituya al Producto Interior Bruto por la Felicidad Interior Bruta como ya ocurre en países como Bután (Rovira y Olmos, 2013: 126-128).

Las personas y su talento son el activo más importante de las organizaciones y de las naciones (Levering, 1988: 177-222), organizaciones que tienen que ser y parecerse, cada vez más, a organismos, no a simples mecanismos, en los que las emociones sean animadas, cultivadas y no planificadas, es decir, ‘organismociones’. El modelo que se va a proponer pretende lograr ese objetivo, para hacer posible el fin último de la creación conjunta de valor. Asimismo, esa creación conjunta de

valor incluye hoy la capacidad de los consumidores de ser productores también, ‘prosumidores’ (Quain, 2008) que co-crean con las compañías la comunicación, pero también los productos y servicios, como en el reconocido caso de la compañía Lego (Foss et al., 2012: 41-71).

La influencia de los empleados en la gestión de las marcas y de sus culturas es creciente (Hatch y Schultz, 2008: 125-148), pero la del trato de las compañías al talento en los consumidores, también. La identificación de los consumidores con los trabajadores se incrementa, porque todo consumidor es trabajador y todo trabajador, consumidor, pudiendo hablarse de un ‘conbajador’ o ‘trasumidor’. Ese es también el nuevo valor del talento, su capacidad de influir, directa -vía innovación y/o servicio- o indirectamente -vía reconocimiento de la experiencia/reputación interna en la externa-, en las decisiones de compra. Es el caso singular de la compañía española del sector de la distribución Mercadona, la cual mantiene una experiencia de marca consistente y coherente a nivel interno y externo con su promesa de ‘estabilidad’, declinada con los empleados en términos laborales, en el puesto de trabajo, y con los clientes en términos comerciales, en el precio del producto e incluso en la calidad del mismo. Dowling destaca, en ese sentido, la importancia de esa correspondencia entre ambas marcas, interna y externa, especialmente a la hora de sostener las compras recurrentes e impulsar las recomendaciones a terceros, tanto por parte de clientes como de empleados (2001: 188-191), en línea con lo que ocurre en el caso de Mercadona.

Los consumidores cada vez otorgan más importancia a esa sintonía de experiencias, a la coherencia, y quieren comprar o usar productos y servicios de marcas que potencien el talento. Otro tanto, aunque en menor medida, ocurre con otro tipo de stakeholders en sus decisiones de inversión o colaboración. Tanto es así que diferentes autores proponen la priorización de los empleados sobre los clientes (Peters y Waterman, 1989; Rosenbluth y McFerrin, 2003; Nayar, 2010) en la gestión de la cadena de valor de las organizaciones. Lo mismo ocurre en el ámbito de las naciones, regiones y ciudades, como se ha visto según Florida, y como confirman las investigaciones de Reputation Institute sobre la reputación de los países -Country

RepTrak-, en las que la dimensión ‘entorno atractivo’ -en la que se incluyen los principales relacionados con el talento- cada vez tiene un peso e influencia mayor en relación con las otras dos, ‘economía avanzada’ y ‘gobierno efectivo’. De hecho, cada punto de reputación nacional mueve fundamentalmente las principales actitudes favorables ligadas al talento, como ‘vivir’ -0,80- y ‘trabajar’ -0,80-, por delante de ‘comprar’ -0,79- y ‘visitar’ -0,73-. Solo la actitud ‘estudiar’ en un país -0,78- se encuentra por debajo de otra no ligada al talento, ‘comprar’ -0,79-, y a la par que ‘invertir’ -0,78¹².

Volviendo al modelo comentado, y siguiendo las palabras de sir Ken Robinson, dicho modelo se basa en la evolución que se está produciendo desde la era industrial a la digital:

Tabla 4.1. Era industrial vs. digital

Industrial	Digital
Mecanismo	Organismo
Control	Autonomía
Orden	Influencia
Utilidad	Vitalidad
Linealidad	Circularidad
Complejidad	Simplicidad
Rigidez	Flexibilidad
Copiabilidad	Originalidad
Exclusividad	Complementariedad
Funcionalidad	Creatividad
Conformidad	Diversidad
Masivización	Personalización
Razón	Emoción
Análisis	Síntesis
Estrategia	Cultura

¹²

http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/d61eb2004cc6c70eb80ffbf2157e2fd8/Informe_Reputacion_Spain_2012_Presentacion_RuedaPrensa.pdf?MOD=AJPERES&La%20reputaci%C3%83%C2%B3n%20de%20Espa%C3%83%C2%B1a%20en%20el%20G8.%20Country%20RepTrak%C3%A2%C2%84%C2%A2%202012.%20Fernando%20Prado,%20Reputation%20Institute

Industrial	Digital
Planificación	Animación
Ejecución	Creación
Repetición	Innovación
Estandarización	Adaptación
Intorno	Entorno
Entropía	Sintropía
Tecnosistema	Ecosistema
Tangible	Intangible
Dinero	Talento
Máquina	Persona
Artificialidad	Autenticidad
Egoísmo	Altruismo
Temor	Amor

Fuente: Adaptado y ampliado de Ken Robinson y Juan Carlos Cubeiro (2012)

La teoría del capital humano sobre el financiero no solo ha triunfado en el ámbito empresarial, sino también en el institucional y territorial, y confirma que el crecimiento económico sostenible en empresas, pero también en países, regiones y ciudades, solo es posible si viene precedido del crecimiento humano (Jacobs, 1984). Sobre estas bases, y a partir de los resultados ya vistos de la investigación, se asienta y construye el siguiente modelo de gestión de marca -válido para cualquier tipo de ella-, con la identidad como origen, el talento como prototipo y la reputación como objetivo.

“La originalidad consiste en volver al origen. Es original aquel que, con sus medios, vuelve a la simplicidad de las primeras soluciones”

Antoni Gaudí, arquitecto español de origen catalán autor de la Sagrada Familia de Barcelona

4.2. Fases del nuevo modelo de gestión

El modelo que se va a proponer a continuación se fundamenta en las hipótesis que han sido validadas, así como aquellas formulaciones que no lo han sido, pero en las que sí se ha obtenido el índice de consenso en alguna de sus

respuestas, utilizando estas - por ejemplo, en el caso de los valores emocionales y de auto-expresión de una marca- como guía para la construcción del mismo.

Asimismo, el modelo toma como referencia, desde el campo de la educación, la filosofía descrita por Richard Gerver e inspirada, a su vez, en la doctrina de sir Ken Robinson en relación a la creatividad y la innovación, quizá dos de los aspectos que más están marcando la evolución y los cambios en los diferentes modelos económicos y sociales; desde el campo de la geo-economía y el urbanismo, se inspira en el modelo de un homónimo del anterior, Richard Florida, en cuanto a situar el papel de la tolerancia, diversidad, flexibilidad, autenticidad y el respeto como ejes vertebradoras de cualquier acción que vaya encaminada a potenciar, hacer florecer y expresar el talento así como, por extensión, cualquier tipo de expresión humana.

A partir de esas premisas, se van a ir desgranando los diferentes enfoques para cada una de las áreas que se han venido trabajando -esta vez ubicando la marca al final-, con el objetivo de que sea el resultado de todo el modelo y recoja y agrupe los diferentes elementos previamente dispuestos y desarrollados: identidad, talento y reputación.

4.2.1. Identidad

La base sobre la que se asienta el modelo de marca es la identidad, el ser de la organización o nación, que, proyectada en forma de cultura, las creencias, principios y presunciones, acrisoladas todas ellas a lo largo del tiempo y que suponen, en conjunto, el sustrato sobre el que se asientan los valores, las políticas y las prácticas corporativas, así como se generan las actitudes, se producen los comportamientos y se toman las decisiones.

Se entiende cultura, según se ha afirmado con anterioridad, como el crisol en el que se proyecta y desarrolla la identidad a lo largo del tiempo, y que recoge, o

es, en sí misma, la estrategia, en línea con la escuela cultural de la estrategia (Mintzberg et al., 1998: 263-284).

4.2.1.1. Expresión

El factor clave a considerar en la identidad es la expresión de la misma, la capacidad de la organización o nación de expresar dicha identidad de marca en toda su expresión, teniendo en cuenta que la mitad de la reputación, según algunos estudios, depende de la identidad y la entrega (Chun y Davies, 2006).

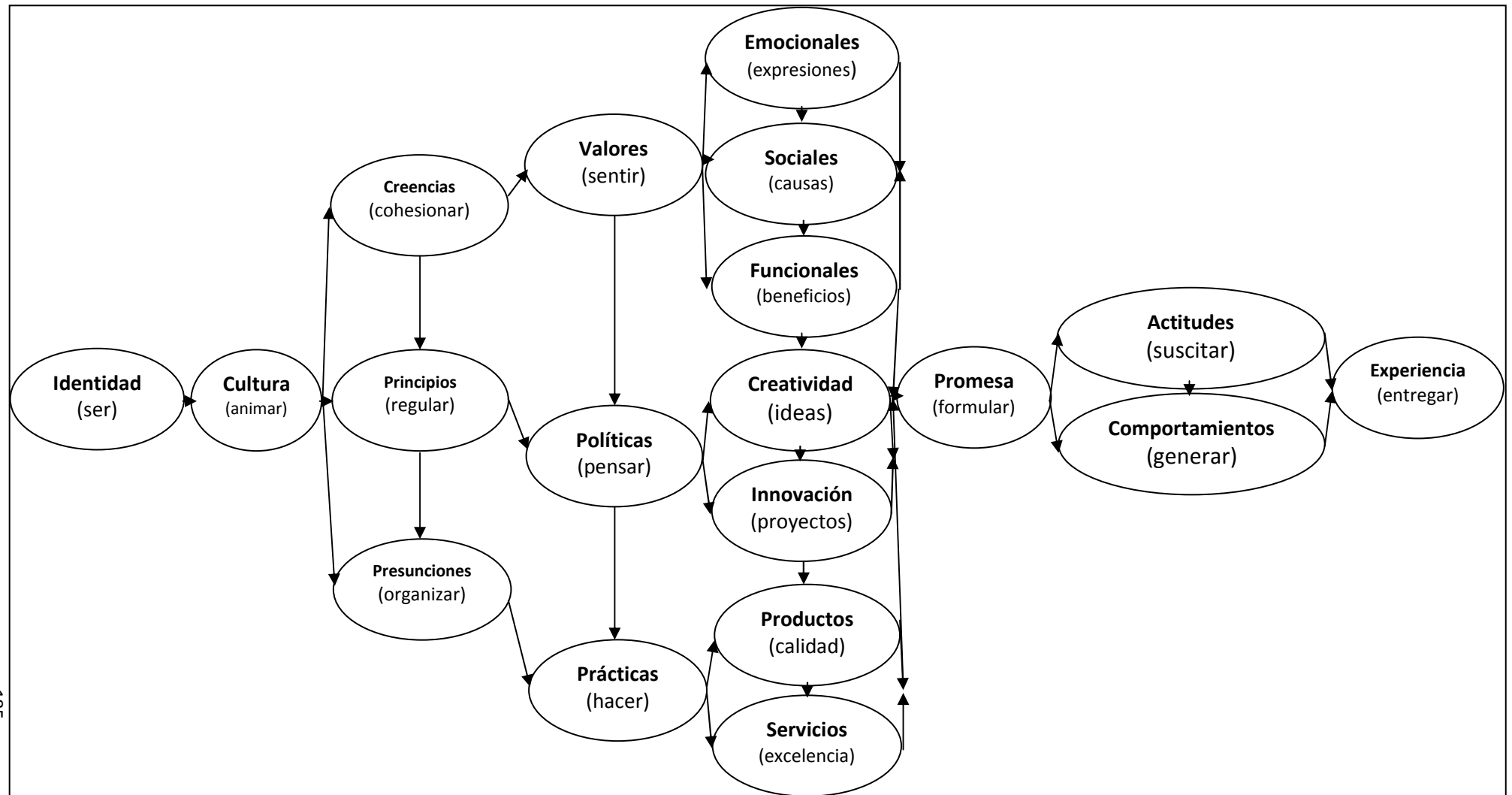
“El sentimiento da lugar al pensamiento; el pensamiento se manifiesta en la palabra; la palabra se manifiesta en el hecho; del hecho se desarrolla el hábito; el hábito se solidifica en el carácter; del carácter nace el destino: observa tus sentimientos y pensamientos, permíteles nacer del amor, que nace del respeto a todos los seres”
Siddharta Gautama (Buda), religioso nepalí fundador del budismo

4.2.1.1.1. Sentir-pensar-hacer

Los tres elementos sobre los que se formula la parte del modelo que hace referencia a la identidad tienen que ver con los tres factores claves de la misma: su particular y diferenciadora manera de sentir, pensar y hacer las cosas.

Figura 4.3. Identidad como origen
Factor clave: Expresión

Fuente: Elaboración propia



4.2.2. Talento

El prototipo que se usa para formular el modelo, el stakeholder y la dimensión clave que se coloca en el centro del mismo, es el talento, en la medida en que es quien, o bien produce el servicio, o crea los productos y la innovación, en el caso de una compañía. Como afirma el fundador de Southwest Airlines -caso que se analizará para validar el modelo-, lo más importante en una organización son los intangibles, el espíritu de dicha empresa, lo más difícil de replicar, y en el centro de los mismos se encuentran las personas. La clave es que el talento no tenga que ponerse una máscara para ir a trabajar, dejando de ser quien es, sino que pueda ser él mismo, auténtico, superando así la tradicional brecha entre ocio y negocio, aportando toda su energía, pasión y potencial, su alma, no 'a' la empresa, sino 'en' la empresa¹³.

4.2.2.1. Liberación

Pero para eso, la liberación de talento y la capacidad de ofrecer entornos que contribuyan a despertar la motivación intrínseca y conectarla con la extrínseca, así como la capacidad de guiar al talento a través del propósito (Gallardo, 2012: 29-37), la visión común o compartida que aúne a los profesionales en torno a su organización, son esenciales. Una visión compartida de la identidad en el talento permitirá luego una opinión compartida de la reputación en el conjunto de grupos de interés.

¹³ http://www.strategy-business.com/media/file/sb35_04212.pdf

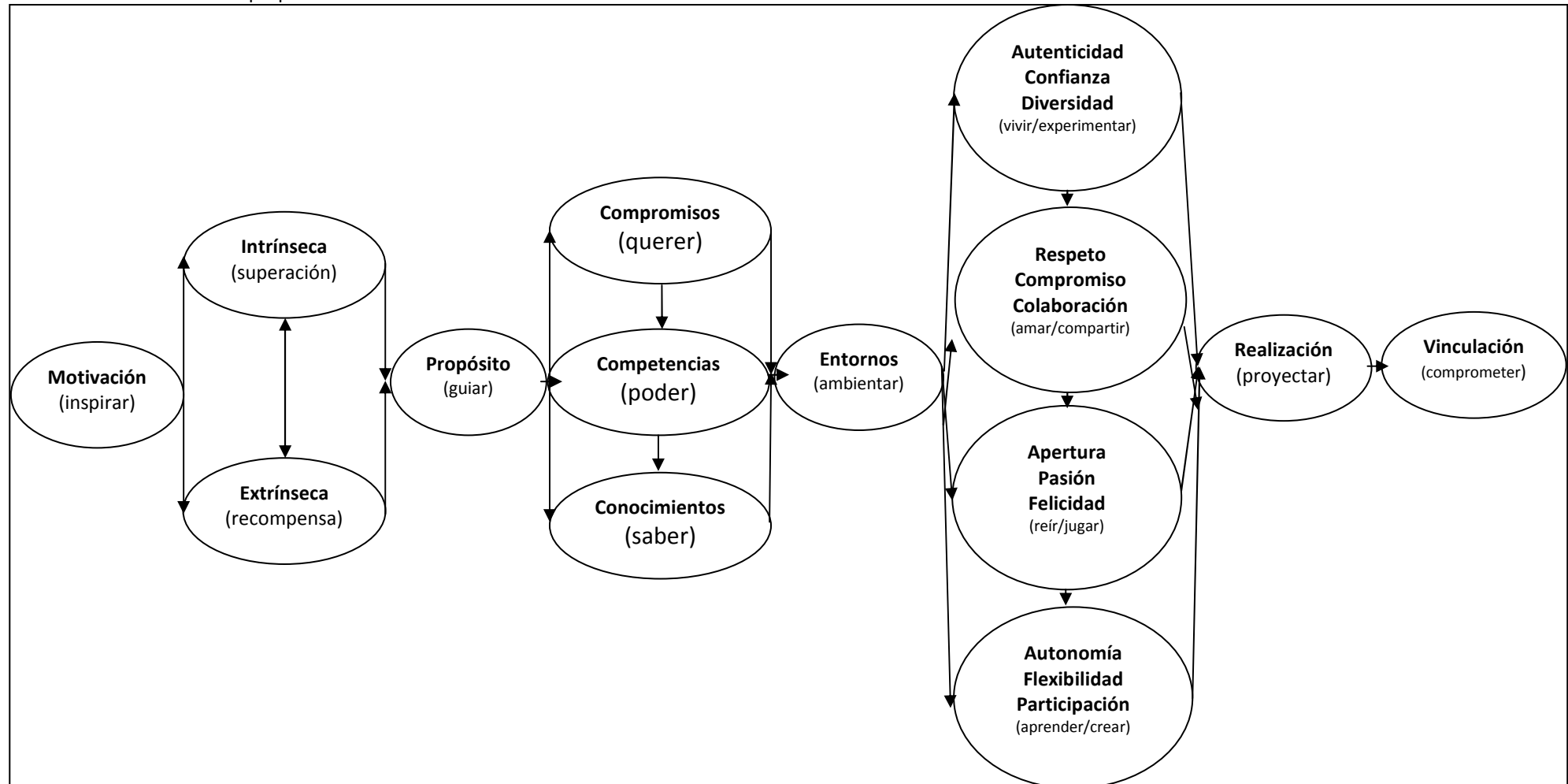
*“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo:
evoca primero en los hombres el anhelo del mar ancho y libre”*
Antoine de Saint-Exupéry, escritor y aventurero francés

4.2.2.1.1. Querer-poder-saber

Aunque tradicional y lógicamente los modelos de gestión del talento empiezan poniendo el énfasis en el saber y no del querer, tal y como ha quedado puesto de relieve en la investigación usando el método Delphi, el factor que realmente permite diferenciar y determinar cuándo y cuánto del talento va a ser liberado y qué va a hacer posible que lo sea es la voluntad de querer comprometerse libremente, voluntad en la cual juegan, a su vez, un papel fundamental dichos entornos que han de conectar con la propia esencia de las personas.

Figura 4.4. Talento como prototipo
Factor clave: Liberación

Fuente: Elaboración propia



4.2.3. Reputación

Lograr una buena reputación es el objetivo de cualquier marca, obtener la valoración deseada, alcanzar el prestigio profesional, sectorial y social es la meta fundamental de cualquier marca. La reputación es fruto del reconocimiento de la experiencia efectivamente entregada y de la relación estrecha o lejana de esta con la promesa.

Además, la capacidad de empatizar con los stakeholders, de responder efectivamente a sus demandas y colaborar en la creación compartida de valor son tres factores esenciales que conducen a una buena reputación y a la obtención de la legitimación (Barlett et al., 2013: 530-544) y la licencia -no legal, sino reputacional (Strahilevitz, 2012: 63-74)- necesaria para operar.

4.2.3.1. Coherencia

Es por ello que la coherencia entre aquello que se hace y se dice, así como la opinión que se emite sobre esa evaluación, es la clave de bóveda del edificio reputacional. La relación entre la experiencia y la promesa, dividida por la expectativa que previamente se tiene de dicha experiencia, constituyen, en gran medida, la base sobre la que se construye la reputación. La coherencia -entre ejecución y comunicación- o congruencia constituye, con la consistencia -igual experiencia en todos los puntos de contacto- y la consciencia -incorporación de las preocupaciones sociales al proyecto y a la cultura, así como colaboración con los stakeholders para hacerlo-, la base sobre la que se sostiene una buena reputación de marca.

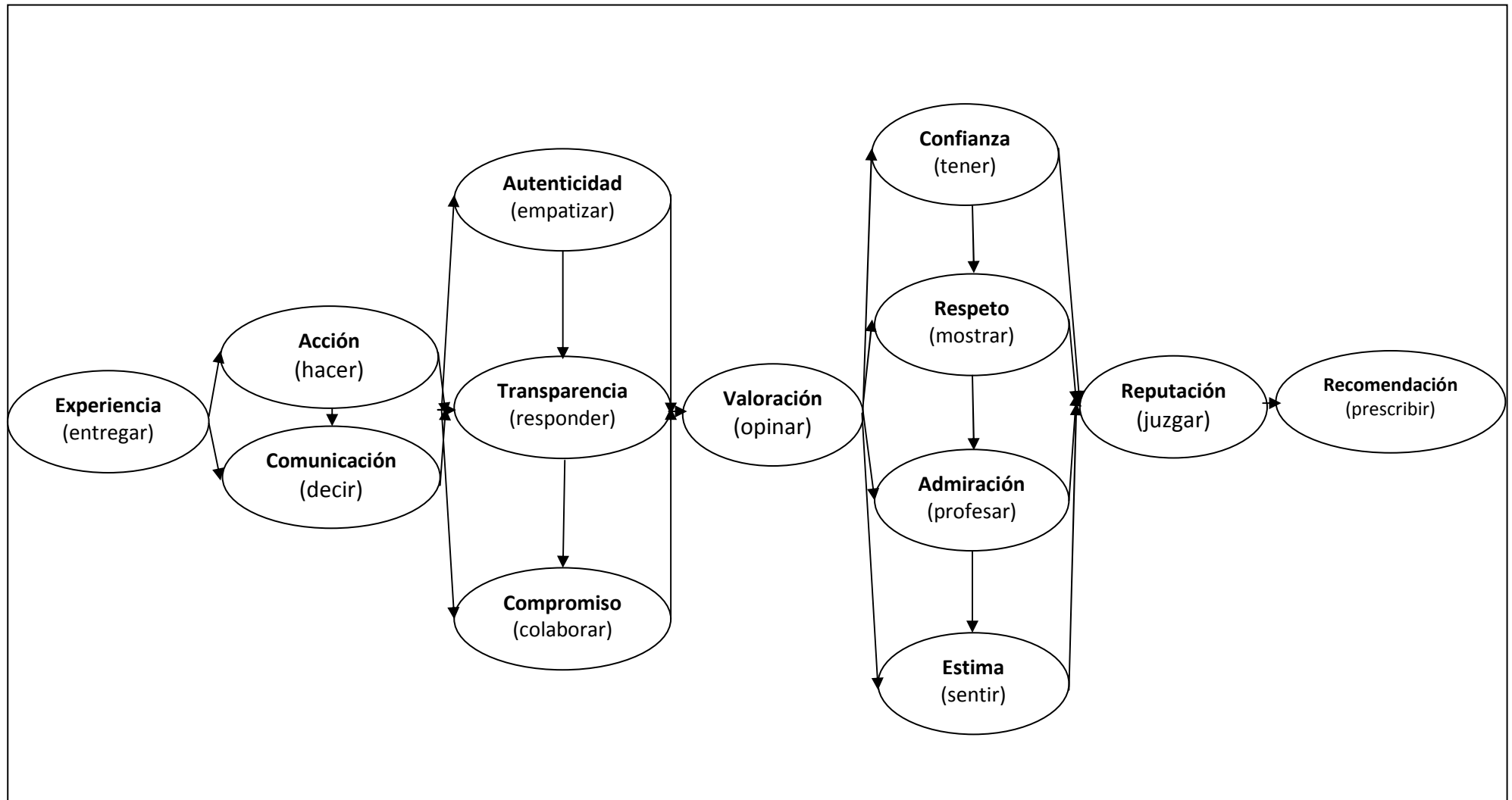
"Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito"
Aristóteles, filósofo de la Grecia clásica

4.2.3.1.1. Hacer-decir-opinar

Por tanto, en una buena correlación entre el hacer y el decir se juega una marca el opinar, qué dice una marca, qué hace y qué dicen de ella, se juega una marca su reputación, la cual ha de transformarse, para alcanzar su cénit, en confianza, respeto, admiración y estima. Si lo logra, el indicador que mostrará el éxito logrado será el grado de recomendación del que goce. Lo que los stakeholders sientan, piensen y hagan de esa marca constituirá su reputación en línea con aquello que la marca siente, piensa y hace, lo cual constituye su identidad.

Figura 4.5. Reputación como objetivo
Factor clave: Coherencia

Fuente: Elaboración propia



4.2.4. Marca

Para acabar, el modelo que se propone de marca recoge todos los elementos anteriormente vistos en identidad, talento y reputación, y los agrupa en torno a dicho modelo que tiene en el alineamiento entre identidad y reputación su particular prueba del nueve que verifica la solidez y validez de la misma.

4.2.4.1. Alineamiento

El alineamiento -elemento esencial verificado empíricamente en la investigación- a través del modelo propuesto, que hace del talento el centro y de la cultura y los entornos la clave del mismo, permite superar la tradicional brecha existente entre identidad y reputación -es decir, los niveles de impresión y representación que consigue la una sobre la otra-, quizá el elemento más discutido y analizado en la literatura en relación a la falta de salud y valor de una marca, sea esta una organización, nación o cualquier otro tipo de experiencia (Foreman et al., 2012: 179-200).

"No creo que los seres humanos busquen el significado de la vida tanto como la experiencia de sentirse vivos"
Josep Campbell, profesor estadounidense especializado en mitología y religión comparada

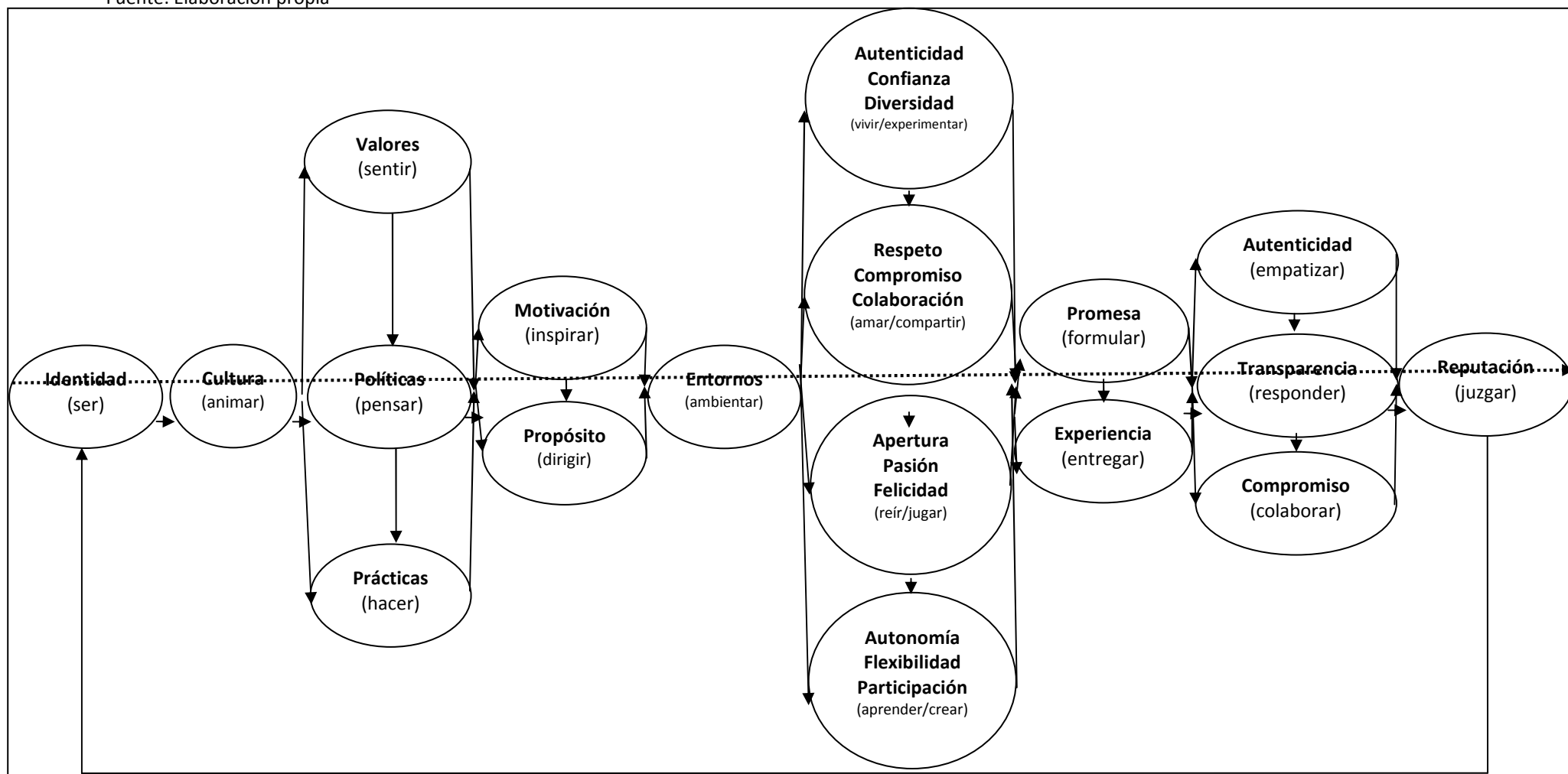
4.2.4.1.1. Vivir-amar-reír-aprender

El centro del modelo es justamente el tipo de experiencia -a través del tipo de entorno, físico y humano- que una marca ha de crear con su talento y para su talento, así como, posteriormente, para el resto de sus stakeholders, singularmente su usuario. Así, para cada uno de los distintos stakeholders, las variables a accionar e incluir dentro de cada una de las dimensiones y atributos serán diferentes y se desarrollarán a continuación, tras la visualización del modelo al completo que sigue.

La tétrada reúne los cuatro elementos fundamentales a partir de los cuales puede crearse una experiencia única e irrepetible que logre, como en el caso de los tres casos que se estudiarán para validar el modelo, liberar el máximo potencial del talento así como del resto de grupos de interés y, a partir de ello, crear el máximo valor posible para la marca.

Figura 4.6. Marca como modelo
Factor clave: Alineamiento

Fuente: Elaboración propia

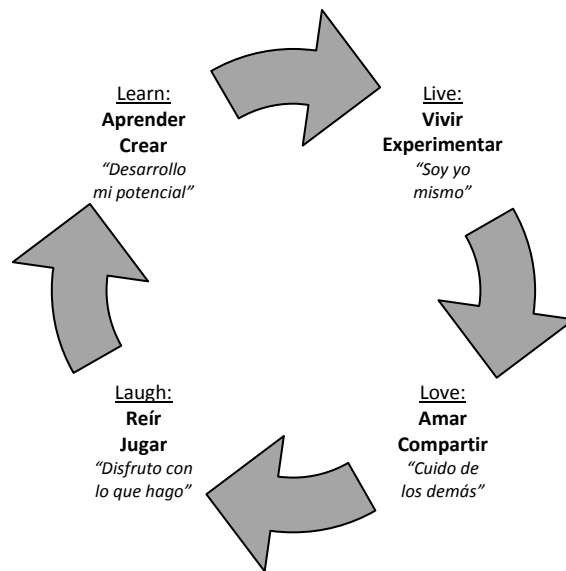


"Si te acepto como eres, te haré peor; pero, si te trato como eres capaz de ser, te estaré ayudando a convertirte en ello"
Johann Wolfgang von Goethe, poeta y dramaturgo alemán

4.3. Desarrollo del modelo

El desarrollo de la propuesta de modelo de marca pasa por, en primer lugar, la descripción de las cuatro dimensiones del modelo acompañadas de un 'verbatim' o 'insight' que defina bien qué idea importante es la que incluye y que la desarrolle, formando una tétrada que se puede resumir así:

Figura 4.7. Tétrada del modelo de las 4L



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, el desarrollo requiere de su concreción en una serie de variables que accionen cada uno de las dimensiones propuestas para cada uno de los stakeholders más importantes, empezando por el talento, siguiendo por el usuario y acabando por el resto.

A tal efecto, la validación que a través de la aplicación a tres casos de diferentes marcas se analizará el siguiente capítulo, así como las siguientes líneas de trabajo e investigación, permitirán su definición exacta y declinación para cada uno de los grupos de interés en el futuro.

5. VALIDACIÓN

5.1. Aplicación

En el capítulo precedente de esta tesis se ha propuesto un nuevo modelo de gestión de marca como resultado de la investigación Delphi con los expertos, el análisis de la literatura y estado del arte y la experiencia profesional propia en consultoría de intangibles. Dicho modelo, que tiene en el Talento el prototipo y en la creación de un entorno cultural, fruto de su identidad, el centro del mismo, es un modelo creado ‘ex novo’ y ‘ex professo’ para esta tesis.

Las dos posibilidades de validación de dicho modelo se pueden, básicamente, describir de la siguiente forma:

1. Verificación empírica:
 - a. Nueva encuesta a expertos: una vía a explorar podría haber sido reiniciar el proceso de investigación con los expertos consultados en el Delphi y preguntarles acerca del modelo propuesto. Una limitación de este proceso fue básicamente la dificultad de volver a encuestarlos, teniendo en cuenta, especialmente en el caso de los expertos internacionales, que para lograrlo era necesaria una nueva captación, dado que inicialmente solo se les solicitó su participación en el Delphi. Otra limitación fue la posible contaminación de los expertos en ese proceso, dado que de sus propias opiniones ha sido elaborado el modelo en cuestión.
 - b. Encuesta dirigida a talento: otra vía podría haber sido la realización de una encuesta a empleados de varias compañías o instituciones, así como también el desarrollo de una encuesta a una muestra de estudiantes y profesionales de un país, región o ciudad en concreto. La principal limitación en este caso la presentaba el hecho de que, al tratarse de un modelo de marca nuevo, que pone al talento en el centro del mismo, la verificación del mismo por esa vía resultaría dificultosa, en la medida en que en pocos casos se ha seguido esa línea, especialmente en España -único país en que, por medios y contactos, se habría podido seguir esa línea- y, probablemente, de una manera únicamente parcial.

2. Aplicación a casos: quizá esta vía es la única que ofrecía visos de ser llevada a la práctica con garantías de ofrecer datos válidos que permitiesen aproximarse a la posible aplicabilidad del modelo en el futuro a otros contextos similares a los escogidos finalmente para analizar, aún entendiendo su menor valor empírico. A pesar de sus limitaciones, este sistema permitía conocer en la realidad modelos de marca de diferentes ámbitos en los que, en gran medida, el modelo ya ha sido puesto en práctica y llevado a la realidad, es decir, glosando mediante ejemplos reales las ideas y principios contenidos en el modelo, es posible aproximarse a su ejecución en el plano de la realidad.

Así pues, para tal fin se optó por esta última opción, aplicación que se realizará a continuación en función de cada una de las cuatro dimensiones y los doce atributos descritos, tres por cada uno de las mismas, es decir:

1. LIVE: Vivir/Experimentar - *"Soy yo mismo"*
 - a. Autenticidad
 - b. Confianza
 - c. Diversidad
2. LOVE: Amar/Compartir - *"Cuido de los demás"*
 - a. Respeto
 - b. Compromiso
 - c. Valoración
3. LAUGH: Reír/Jugar - *"Disfruto con lo que hago"*
 - a. Apertura
 - b. Pasión
 - c. Felicidad
4. LEARN: Aprender/Crear - *"Desarrollo mi potencial"*
 - a. Autonomía
 - b. Flexibilidad
 - c. Participación

Tabla 5.1. Aplicación modelo a casos

Dimensión	Atributo	Caso
LIVE: Vivir/Experimentar "Soy yo mismo"	Autenticidad	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Confianza	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Diversidad	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
LOVE: Amar/Compartir "Cuido de los demás"	Respeto	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Compromiso	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Colaboración	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
LAUGH: Reír/Jugar "Disfruto con lo que hago"	Apertura	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Pasión	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Felicidad	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
LEARN: Aprender/Crear "Desarrollo mi potencial"	Autonomía	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Flexibilidad	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada
	Participación	Southwest Airlines
		Cirque du Soleil
		Dominion of Canada

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de la validación a través del proceso de aplicación a casos prácticos son, por este orden, en cuanto a los objetivos generales:

- Validar el modelo teórico descrito en su conjunto.
- Validar su posible aplicación a un caso real de marca.

Y en cuanto a los objetivos específicos:

- Validar cada una de las dimensiones descritas.
- Validar cada uno de los atributos que las construyen.

"El que da buen consejo, construye con una mano; el que da buen consejo y buen ejemplo, construye con las dos; pero el que da buen consejo y mal ejemplo, construye con una mano y destruye con la otra"
Sir Francis Bacon, padre del empirismo y canciller de Inglaterra

5.2. Selección

La selección de los casos se ha realizado en función de su disparidad de tipologías, por un lado, al tratarse de diferentes tipos de marca:

- Empresarial.
- Cultural.
- Territorial.

En el caso de las marcas personales o profesionales, se ha optado por no analizar un caso en concreto por dos motivos diferentes:

1. Diversos casos: es precisamente en el ámbito de las marcas personales en el que, como se comentó en los primeros capítulos de la tesis, la equivalencia o correspondencia entre marca y talento es más clara y evidente. Existen, por tanto, muchos casos que se podrían analizar de expertos y profesionales de diferentes campos que siguen el esquema propuesto de una manera personal e incluso, a menudo, no intencional, intuitiva.
2. Modelo grupal: pero, al mismo tiempo, el modelo está, fundamentalmente, pensado para ser aplicado y desarrollado en estructuras humanas formadas por equipos o grupos de personas y profesionales, más allá del caso singular de uno solo. A la vez,

resulta evidente la mayor complejidad e interés en estos casos para ser analizado en este apartado y validar su aplicabilidad en la práctica.

Por otro lado, la selección se ha hecho en función también de la relevancia de los casos mencionados y los reconocimientos recibidos en tanto que marcas, tanto en el ámbito global o corporativo -reputación-, como en el específico del talento -mejor país, empresa para trabajar/ estudiar-. Estos reconocimientos se analizarán convenientemente, presentando datos recientes de los principales rankings y monitores internacionales en la materia, en especial en los casos de Southwest Airlines y Cirque du Soleil, en los que existe mayor abundancia de ellos.

Otra de las razones para su selección tiene que ver con la profusión de casos de estudio en diferentes centros de conocimiento -universidad, escuelas de negocios y consultoras- de primer nivel en el mundo que se han centrado en analizarlos y desgranar las razones de su éxito, tanto en términos tangibles como, sobre todo, intangibles.

Finalmente, en los tres ejemplos el éxito y reconocimiento logrados se producen a partir de una posición de partida o salida desventajosa, en la medida en que, o bien por la realidad física, en el caso de Canadá, o bien por la dificultad ‘per se’ de la industria y las reglas del sector hasta ese momento, en el caso de Southwest, o incluso la dificultad de innovar en un terreno tan antiguo y que no había sufrido prácticamente ninguna modificación sustancial, en el caso del Circo del Sol, las posibilidades de destacar y lograr distinciones significativas eran, inicialmente, escasas.

Por todo ello, se ha realizado la selección y el consiguiente análisis que se presentan a continuación y que permitirá validar el modelo, al menos en la medida explicada y justificada anteriormente.

5.3. Casos

Todos los casos que se analizarán a continuación incluyen tres secciones diferenciadas para la determinación de la posible aplicación de los mismos al modelo.

Dichas secciones son, específicamente:

1. **Introducción:** análisis de los orígenes, historia, fundadores, principales dimensiones y datos económicos, incluyendo algunas curiosidades en relación a su desempeño, modelo de negocio.
2. **Rankings:** análisis de los principales monitores internacionales de marca e identidad, reputación y talento en los que hayan sido reconocidos en posiciones destacadas en los últimos años.
3. **Modelo:** análisis de la aplicación del mismo a los casos, describiendo los principales rasgos culturales y las políticas más importantes desarrolladas que se hacen merecedoras de reseña.

"Aquel hombre que pierda la honra por el negocio, perderá el negocio y la honra"
Francisco de Quevedo, dramaturgo y poeta del Siglo de Oro de España

5.3.1. Ámbito empresarial: Southwest Airlines

5.3.1.1. Introducción

Southwest Airlines es una compañía de aviación dedicada al transporte doméstico de viajeros en Estados Unidos que comenzó a operar inicialmente a principios de la década de los 70 -en concreto en 1971-, aunque había sido legalmente constituida cuatro años antes (Hallowell y Heskett, 1997: 1), en solo tres ciudades del estado norteamericano de Texas: Dallas -donde sigue teniendo su base, en el aeropuerto cuyo premonitorio nombre para la compañía es Love Field-, Houston y San Antonio (Corporate Excellence, 2011: 1).

Su fundador, Herber Kelleher, era un abogado nacido en New Jersey que, acompañado del otro co-fundador, Rolling King (O'Reilly y Pfeffer, 1995: 2), decidió cambiar de sector y actividad, viajar hasta Texas -de donde era su mujer- y embarcarse en el lanzamiento de una nueva aerolínea, en una época en la que en EE.UU. el éxito estaba del lado de compañías míticas como Pan-Am o American Airlines, la primera ya desaparecida tras una fuerte crisis y la segunda integrada recientemente con US Airways.

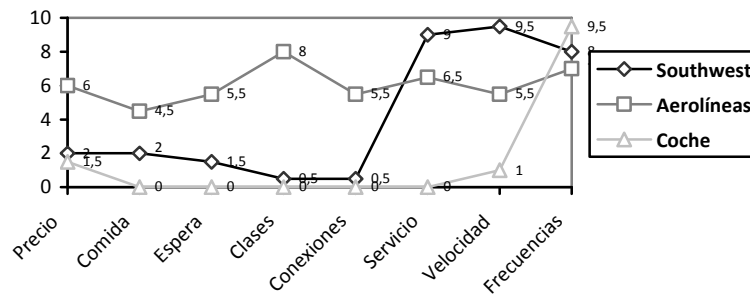
Pero no fue hasta 1989, más de dos décadas después de su fundación, cuando la firma empezó a obtener el reconocimiento en el sector y en el mundo empresarial estadounidense gracias al logro histórico que supuso la consecución de una facturación que superaba entonces los mil millones de dólares USA, así como, tres años después, en 1992, la única compañía del sector en ese y otros muchos países en obtener beneficio operativo.

Su fórmula de negocio se basa, fundamentalmente, en la operación de vuelos de corto alcance en los que las grandes compañías tradicionales pierden dinero, el despegue y aterrizaje en aeropuertos secundarios con una menor ocupación y, por tanto, una mejor puntualidad, así como unas tasas aeroportuarias y administrativas más bajas. Sus elementos fundamentales son (Deloitte, 2011: 1):

1. Un solo modelo de aviones en vez de varios al mismo tiempo.
2. Una estructura de punto a punto en vez de una radial.
3. Una sola clase para viajar en lugar de varias a la vez.
4. Un solo servicio, el vuelo, en vez de añadir comida, asiento, etc.

Se trata, en definitiva, de un modelo que, posteriormente, y solo en ese aspecto relacionado con lo logístico, han seguido otras compañías en Europa como la europea Ryanair, aunque con desigual reconocimiento (Calder, 2003).

Figura 5.1. Cuadro estratégico diferenciador

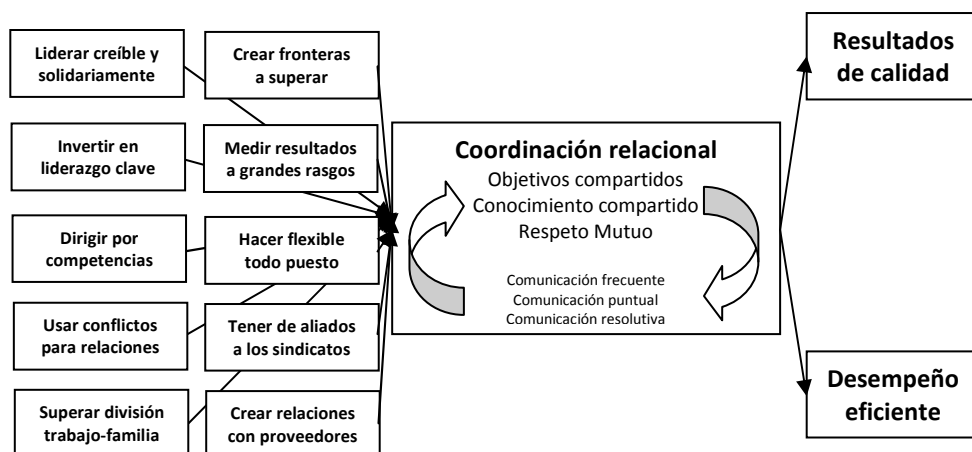


Fuente: Kim y Mauborgne (2005)

Sin embargo, las dos verdaderas claves del modelo de negocio que hacen única a Southwest Airlines y que están relacionadas ambas con su nada habitual y diferenciadora cultura corporativa son:

1. **Gestión de las relaciones:** Southwest usa el poder ordinario de las relaciones humanas para conseguir unos resultados extraordinarios. (Gittel, 2005).

Figura 5.2. Relaciones de Alto Rendimiento



Fuente: Gittel (2005)

2. **Gestión del talento:** Southwest hace de la maximización de la pasión y la aportación desde el corazón de las personas la esencia de su innovadora gestión del talento (Sartain, 2003).

Tabla 5.2. Triángulo de gestión del talento¹⁴

Espíritu de lucha (por bajo coste)	Corazón de servicio (para satisfacción cliente)	Actitud de disfrute (para espíritu empleado)
Trabajar duro	Seguir la regla de oro	Divertirse trabajando
Querer ser el mejor	Sumarse a los principios básicos	No tomárselo todo en serio
Ser valiente	Tratar a todos con respeto	Mantener el equilibrio
Solucionar lo urgente	Poner a los demás primero	Celebrar los éxitos
Ser constante	Ser equitativo	Deleitarse con tu trabajo
Innovar siempre	Abrazar la familia Southwest	Trabajar con pasión

Fuente: Rodríguez-Ginorio (2011)

La misión de la empresa refleja bien ese espíritu: dedicarse a ofrecer la más alta calidad de servicio al cliente entregándola de una manera cercana, amable, personalizada y con espíritu y orgullo de compañía¹⁵. En el caso de los empleados, Southwest afirma tener como misión con ellos: ofrecerles un entorno de trabajo con igual de oportunidades para aprender y crecer personalmente; animarles a la creatividad y la innovación para mejorar la eficiencia de la empresa; y mostrarles la misma preocupación, respeto y cuidado que la empresa espera de ellos con los clientes¹⁶.

Los valores de Southwest son una manifestación de la espiritualidad en la que se basa la compañía, con un fuerte sentido de la comunidad como lugar en el que se realiza la persona, el servicio como la forma en que se entrega el amor, el sentimiento de pertenencia a una causa superior y la sensación de realizar a la sociedad una importante contribución (Milliman et al. 1999: 221-233), como su propio fundador no se cansa de reconocer en todas sus apariciones públicas¹⁷. Es el llamado espíritu LUV¹⁸ -el logo-símbolo 'love' de la compañía en la Bolsa de Nueva York por su búsqueda constante del amor en acción, es decir, el liderazgo que está

¹⁴ <http://www.southwestonereport.com/2011/#!/people/employees/one-luv>

¹⁵ <http://www.southwest.com/assets/pdfs/corporate-commitments/customer-service-commitment.pdf>

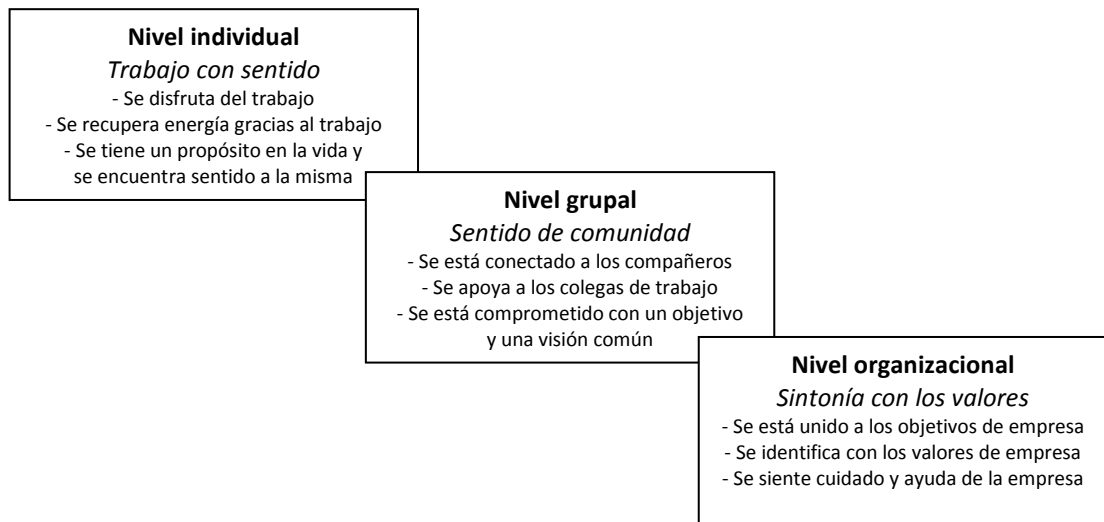
¹⁶ <http://www.southwest.com/assets/pdfs/corporate-commitments/southwestcares.pdf>

¹⁷ <http://www.youtube.com/watch?v=oxTFA1kh1m8>

¹⁸ <http://www.southwestonereport.com/2011/#!/people/employees/one-luv>

al servicio de los demás (Blanchard y Barrett, 2011: 104)-. Por algo era apodada como ‘El alguien que desde allá arriba le quiere’ (Heskett y Hallowell, 1997: 2 y 9).

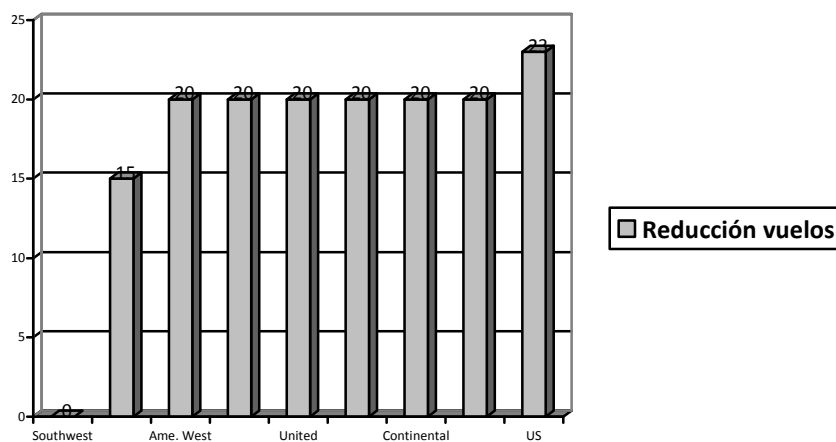
Figura 5.3. Espiritualidad en el trabajo



Fuente: Milliman et al. (2003)

Gracias a esos factores, Southwest consiguió en 2001, tras el 11-S en los EE.UU., ser la única compañía que no solo no redujo sino que aumentó su número de vuelos, pasajeros y nivel de facturación, convirtiéndose a partir de entonces en el líder indiscutible de su sector (Ariño, 2008: 4-11).

Figura 5.4. Porcentaje reducciones vuelos tras el 11-S

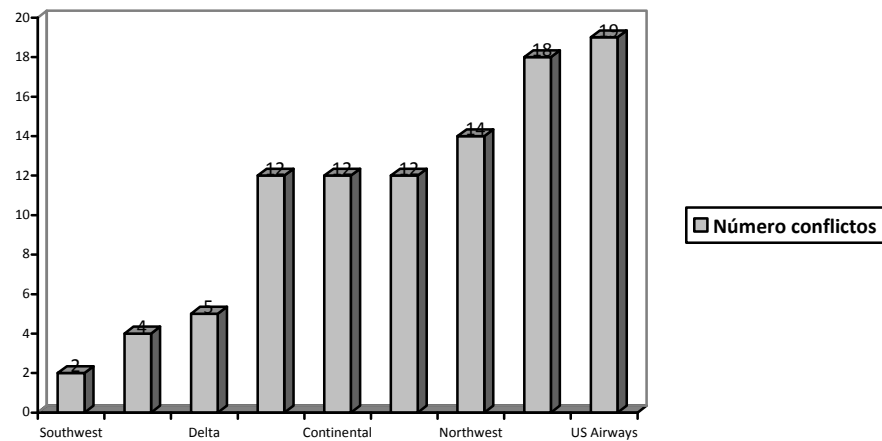


Fuente: Air Transport Association (2002)

El pasado año 2012 la compañía cumplió 40 años ininterrumpidos en los que ha conseguido mantener la rentabilidad en su cuenta de resultados, un hecho significativo en una empresa que dice no tener en los beneficios su principal y primer objetivo de negocio (Freiberg y Freiberg, 1996; Hall, 2007: 2).

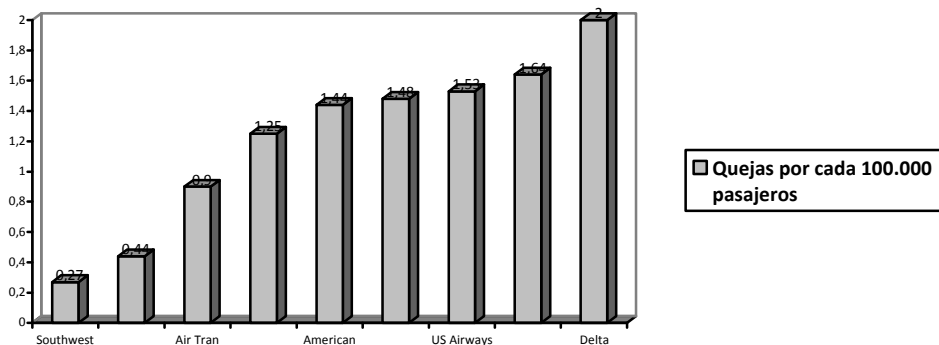
Southwest tiene, además, el índice más bajo de conflictividad laboral - huelgas, arbitrajes, mediaciones y despidos- del sector en los Estados Unidos, así como, en paralelo, la mayor satisfacción de los pasajeros de avión en el país, medido en términos de menor número de reclamaciones anuales.

Figura 5.5. Índice de conflictividad laboral desde 1985



Fuente: National Mediation Board

Figura 5.6. Satisfacción de pasajeros en 2010



Fuente: US Department of Transportation (2011)

Las principales magnitudes económicas que presenta Southwest Airlines son hoy, en resumen:

Tabla 5.3. Datos económicos clave

Dimensión	Cifra
Clientes anuales	100 millones
Facturación anual	17.100 m. dólares USA
Beneficio neto	421 m. dólares USA
Vuelos diarios	3.000
Destinos totales	98
Empleados	46.000
Empleados tierra	24.000
Empleados aire	19.500
Empleados mantenimiento	2.500
Curricula anuales	115.000

Fuente: Elaboración propia¹⁹

En el capítulo de las curiosidades, la compañía cuenta con casi 1.500 parejas entre sus empleados -casi 3.000 de sus 46.000 empleados- y dispone de la página Web más visitada entre las empresas del sector, realizando un 81% de los pasajeros sus compras a través de dicho medio. Además, fue la primera empresa en emplear a un afroamericano como piloto y la que más mujeres comandantes de aeronave tiene (Sartain, 2003: 200).

5.3.1.2. Rankings

En lo que se refiere a la reputación corporativa, Southwest ocupa en los últimos años puestos de privilegio en el ranking elaborado desde 1983 por la consultora Hay Group conjuntamente con la revista Fortune desde 1997, tanto en su versión mundial como únicamente para Estados Unidos, cuya última edición fue en 2008. Se trata del monitor de más antigüedad en el ámbito de la reputación en el que se encuesta postal y digitalmente a más de 15.000 directivos, ejecutivos y

¹⁹ <http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet>

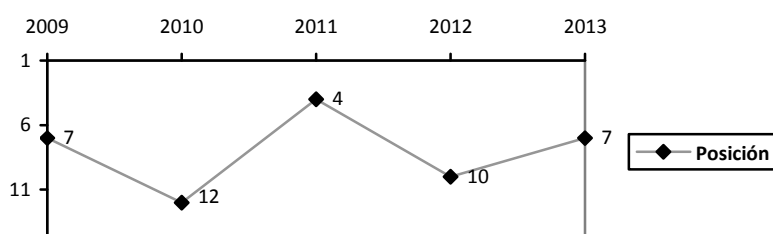
analistas en todo el mundo -en el caso del ranking global- (Villafañe, 2013: 151). El ranking en ambos casos se compone de un total de entre 300 y 400 compañías anualmente, seleccionadas a partir del ranking Fortune 500 que mide a las empresas en función de su nivel de ingresos -Southwest se encontraba en 2012 en la 167ª posición-.

Finalmente, se presenta una lista de las primeras 50. La máxima puntuación alcanzable es 10 y Southwest se mueve tradicionalmente entre los 6 y 6,5 puntos. El monitor mide en su totalidad los siguientes 9 atributos:

1. Talento.
2. Liderazgo.
3. RSC.
4. Innovación.
5. Productos.
6. Activos.
7. Finanzas.
8. Inversión.
9. Globalización.

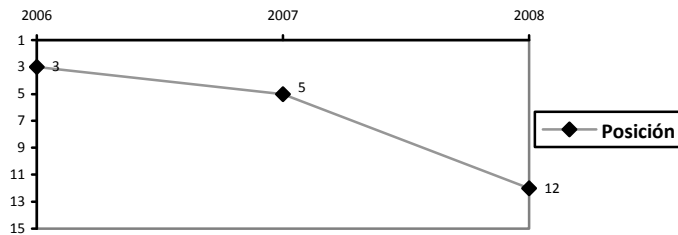
Las posiciones logradas en ambas versiones del monitor en los últimos años son las siguientes:

Figura 5.7. Posición World's Most Admired Companies



Fuente: Fortune (2009-2013)

Figura 5.8. Posición America's Most Admired Companies



Fuente: Fortune (2006-2008)

Del cotejo de ambos indicadores podemos extraer el dato que Southwest Airlines en los últimos años, a pesar de ser una empresa que solo opera internamente en los Estados Unidos, obtiene un reconocimiento como compañía reputada y admirada progresiva y comparativamente mejor en todo el mundo que en su propio país. Asimismo, la empresa es la primera de su sector en ambos rankings y se codea en los primeros puestos con compañías como Apple, Google, Amazon, Coca-Cola, IBM, Procter & Gamble, Starbucks o FedEx.

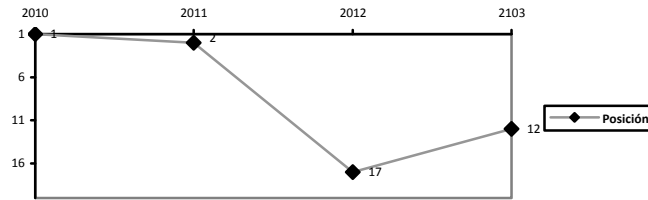
En cuanto a la reputación interna, la compañía ha sido reconocida, asimismo, en los últimos años en el ranking elaborado por el portal de empleados Glassdoor desde 2009 conjuntamente con la revista Forbes. El ranking se elabora a partir de una encuesta sobre su compañía que los empleados responden de manera anónima a través del portal.

Consta de 50 empresas y mide las siguientes variables:

- a) Oportunidades de carrera.
- b) Compensación y beneficios.
- c) Conciliación vida laboral y personal.
- d) Liderazgo de los jefes.
- e) Formación profesional.

Las posiciones alcanzadas en Glassdoor han sido las siguientes:

Figura 5.9. Posición Glassdoor Best Places to Work



Fuente: Forbes (2010-2013)

No en vano, Southwest cuenta con el índice de rotación no deseada más bajo de la industria -por debajo del 10%-, probablemente también como fruto de un proceso de cobertura de las vacantes en puestos de trabajo que favorece la promoción interna y que oscila entre un 80 y un 90% (Heskett y Hallowell, 1997, 1993: 7-8;).

Para finalizar este apartado, podemos afirmar que Southwest recibe un alto reconocimiento, tanto en el ámbito global como laboral, de su diferenciador modelo de negocio y de los resultados tangibles logrados en términos de negocio. De hecho, Fortune reconoció a Southwest como la mejor empresa de aviación de la historia (Hall, 2007: 2). La empresa goza, a tenor de dichos datos, de una buena reputación que refleja su fuerte cultura interna basada en 3 principios (Sartain, 2003: 188):

1. Ser uno mismo.
2. Trabajar mucho.
3. Florecer.

5.3.1.3. Modelo

La conexión entre marca interna y marca externa, la sintonía o el alineamiento entre ambas, ha sido históricamente un signo inequívoco y diferenciador propio de Southwest: si globalmente la 'libertad' es la principal dicha

seña de identidad, en el ámbito interno la declinación de la misma es 'En Southwest, la libertad empieza en mí' y en el externo 'Un símbolo de libertad' (Sartain, 2003: 108).

Los elementos más significativos del modelo, tras el análisis a fondo de la compañía estadounidense y la principal documentación existente en torno a la misma -memoria y página web, casos de estudio relevantes, rankings y reconocimientos, artículos en prensa, entrevistas a principales directivos, conferencias y discursos pronunciados, etc.-, son: la pasión y diversión, la autenticidad, la colaboración, libertad y flexibilidad, así como la autonomía.

Tabla 5.4. Aplicación modelo a Southwest Airlines

Dimensión	Atributo	Clave
LIVE: Vivir/Experimentar <i>"Soy yo mismo"</i>	Autenticidad	<p>Se muestra la propia personalidad (Gittell, 2005: 116)</p> <p>Las sonrisas no son forzadas (Hallowell y Heskett, 1997)</p> <p>Se selecciona por actitud, algo que no es copiable (Czaplewski et al., 2001: 15)</p> <p>Los empleados se comportan como en familia y en su casa (Hall, A, 2007: 3)</p>
	Confianza	<p>Clientes y empleados del mismo nivel entrevistan a posibles empleados (Hallowell y Heskett, 1997: 3)</p> <p>Se celebran los errores y se promueven más las actitudes de asunción del riesgo personal (Bruce, 1997: 11)</p>
	Diversidad	<p>Se promueven becas para negros y mujeres piloto y (Sartain, 2003: 200)</p> <p>Creación de un Consejo de la Diversidad para apreciar estilos diferentes de vida (Southwest Airlines, 2011)</p> <p>La diversidad impulsa la innovación y se centra en ideas, conocimientos y actuaciones diferentes en cada situación (Southwest Airlines, 2011)</p>
LOVE: Amar/Compartir <i>"Cuido de los demás"</i>	Respeto	<p>El empleado respeta y cuida del cliente porque alguien como la empresa hace lo mismo con él (Hall, 2007: 12; Bunz y Maes, 1998: 167)</p> <p>Puesta en marcha del programa de Integridad en el trato con compañeros y clientes (Sunoo, 1995: 62-71)</p>
	Compromiso	<p>Los beneficios son para aquellos que apoyan a sus compañeros y muestran los valores de la cultura (Sartain, 2003: 171)</p> <p>Entrega de 115.000 horas de voluntariado a asociaciones en todas las comunidades (Southwest Airlines, 2011)</p> <p>Todos los empleados tienen participación en beneficios y plan de pensiones (Czaplewski et al., 2001: 16) -80-90% tiene un 11% de la propiedad de la empresa (O'Reilly y Pfeffer, 1995: 13)</p>
	Colaboración	<p>Crear un clima de amistad (Gittell, 2005)</p> <p>Fomenta el espíritu de ayuda y trabajo en común (Czaplewski et al., 2001: 16)</p>

Dimensión	Atributo	Clave
LAUGH: Reír/Jugar <i>"Disfruto con lo que hago"</i>	Apertura	La compañía trata a todo el mundo, empleados y clientes, de manera abierta, amistosa y familiar, intentando que se sientan como en casa y disfruten juntos (Southwest Airlines, 2011)
	Pasión	Son habituales los juegos a bordo y los empleados que expresan su arte de manera divertida entre los pasajeros para amenizar el viaje e informarles (Heskett y Hallowell, 1997, 1993: 2)
	Felicidad	Se presta una atención especial y se promueven fiestas y celebraciones de todo tipo (O'Reilly y Pfeffer, 1995: 7)
LEARN: Aprender/Crear <i>"Desarrollo mi potencial"</i>	Autonomía	El liderazgo está distribuido (Gittell, 2005: 73-74) y se recompensa tomar la decisión correcta (Sartain, 2003:) sin seguir ningún tipo de burocracia (Corporate Excellence, 2011: 2)
	Flexibilidad	La compañía ofrece facilidades para tomarse un año sabático cuando se desee (Southwest Airlines, 2011) Los empleados son reconocidos por realizar cualquier tipo de tarea si necesario, las fronteras del trabajo de cada uno cuando se trata de lograr el objetivo y enamorar al cliente no existen en la empresa (Gittell, 2005: 156-158)
	Participación	Creación del a universidad corporativa pionera, la Universidad de las Personas (Heskett y Hallowell, 1997: 8) Existencia del programa 'La libertad para crear e innovar' que ha puesto en marcha innovaciones punteras en el sector (Southwest Airlines, 2011)

Fuente: Elaboración propia

"Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un solo día del resto de tu vida"
Confucio, maestro y pensador chino

5.3.2. Ámbito cultural: Cirque du Soleil

5.3.2.1. Introducción

Cirque du Soleil -o Circo del Sol en español- es una compañía artística dedicada al ámbito cultural que fue fundada por Guy Laliberté y Daniel Gauthier en 1984 el segundo abandonaría la empresa 17 años después, en 2001, momento en

que Laliberté le compró su 50% y la compañía fue valorada en 800 millones de dólares USA (DeLong y Vijayaraghavan, 2002: 1)- en la provincia francófona canadiense de Québec. El año anterior, Laliberté, un artista que realizaba sus espectáculos por las calles de diferentes naciones europeas -además del suyo- desde los 18 años, había ganado un premio del gobierno de la citada provincia de Canadá para presentar un nuevo tipo de show con motivo del 450º aniversario del descubrimiento del país²⁰.

El año anterior Laliberté había sido despedido de la empresa hidroeléctrica en la que trabajaba desde su vuelta a Canadá y decidió, a partir de entonces, seguir su propia senda artística, uniéndose al grupo de zanco-caminantes 'Les Échassiers de Baie-Saint-Paul' -'Los zancudos de Bahía Saint-Paul'-. En solo un año presentó con gran éxito, junto con Gauthier, el primer espectáculo del nuevo circo, 'Le Grand Tour du Cirque du Soleil' (Babinski, 2004), en el que ya se dejaba entrever buena parte del modelo disruptivo en que se basa el Circo del Sol: partir de una forma de arte anquilosada y anticuada y hacer que la gente, que pensaba que no se le podía ofrecer algo distinto a lo que ya conocían, viese una propuesta de valor única, diferente y especial.

Justo tres años después empezaba su primera gira por los Estados Unidos con una aparición en Los Ángeles, ya con un número superior de personas en plantilla y con un título -para su inicial espectáculo fuera de su país de origen- que resultaba clarificador: 'Reinventamos el circo'. Dicho modelo responde, fundamentalmente, a lo que Kim y Mauborgne (2005: 12) denominan un océano azul, es decir, un espacio nuevo en un mercado concreto, un nicho que, además, aporta un valor nuevo, innovación verdaderamente destaca y apreciada por el público y que sirve para diferenciar claramente a la marca y lograr resultados superiores a los de sus competidores.

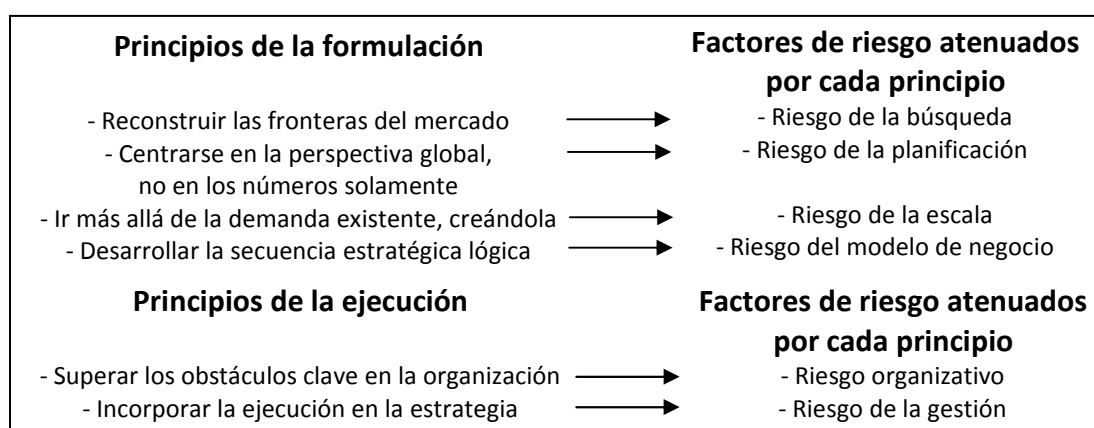
De hecho, el caso del Cirque du Soleil sirvió a los dos profesores de la escuela de negocios INSEAD de París -anteriormente citados- para crear y dar vida a

²⁰ <http://www.ft.com/cms/s/0/4191c332-500a-11e0-9ad1-00144feab49a.html#axzz2PCPNqZ3v>

su modelo (2005: 3), inspirándose en la compañía -tan teatral como circense- a la que dio origen Guy Laliberté, un concepto en el que también incluyen a Southwest Airlines (2005: 186).

Los 6 principios que rigen dicha estrategia, denominada del océano azul, son:

Figura 5.10. Claves de la estrategia de un océano azul



Fuente: Kim y Mauborgne (2005)

Desde el punto de vista del modelo, Cirque du Soleil ha reinventado por completo, efectivamente, el concepto del circo tradicional que venía manteniéndose prácticamente inalterable desde la Edad Media, heredero como era, en gran parte, de la tragicomedia griega, del circo animal romano y de los espectáculos de fuego del circo chino. Las principales diferencias entre uno y otro pueden ser descritas de la siguiente forma:

Tabla 5.5. Innovación disruptiva del circo

Factor clave	Circo tradicional	Circo del Sol
Activos importantes	Tangibles	Intangibles
Elementos destacados	Infraestructura y animales	Cultura y talento
Talento importante	Estrellas	Equipo
Disciplinas originales	Humorísticas y zoológicas	Artísticas y deportivas
Espacios de atención	Tres pistas diferentes	Un solo escenario
Competencia directa	Alta	Escasa

Factor clave	Circo tradicional	Circo del Sol
Competencia indirecta	Otros circos	Otros espectáculos
Precios y rentabilidades	Bajos	Altos
Fidelización clientes	Escasa	Alta
Tipo público	Niños y mayores	Jóvenes y adultos

Fuente: Elaboración propia

Por algo, ya en 1991, el diario estadounidense The New York Times denominó al Circo del Sol con el calificativo de ‘circo del futuro’, afirmando que no era circo lo que hacían, en realidad, sino teatro y espectáculo puro²¹.

Seis años después, en 1997 la compañía abrió su actual centro de operaciones en Montréal, convirtiéndose en su particular lugar de creación y producción de magia, de la chispa vital, como la denomina la que presidenta de contenidos y directora creativa del Circo del Sol, Lyn Heward (Heward y Bacon, 2006). Para Eugenia Bieto (2007), profesora del Departamento de Política de Empresa de ESADE, los 4 factores clave del modelo de éxito que representa el Cirque du Soleil son:

1. Creatividad permanente.
2. Concepto innovador en el pasado.
3. Buena gestión del talento.
4. Voluntad de crecimiento.

Considera que hay otros 4 elementos sobre los que se basa el modelo (Bieto, 2008):

1. **Qué:** un espectáculo diferente que cuenta una historia.
2. **Quién:** público adulto que busca nuevas experiencias.
3. **Cómo:** fusión artística y profesionalización de la gestión.
4. **Cuánto:** diversificación y aumento de los ingresos.

²¹ <http://www.nytimes.com/1991/04/12/arts/cirque-du-soleil-circus-of-the-future.html>

La diversificación o diversidad de talentos es destacada también como una de las principales ventajas competitivas de la compañía, pudiendo hablarse de una organización prototípica del nuevo siglo XXI (Haccoun, 2001: 16), en la medida en que responde a los parámetros de la globalización: multi-polar, multi-lingüística, multi-cultural y multi-geográfica. El modelo responde, en este sentido, a algunos de los parámetros que definen la identidad de la marca Canadá, como se verá en el siguiente capítulo dedicado al análisis de la aplicación del modelo de esta tesis en ella. La diversidad, la búsqueda de la cohesión social, así como la integridad y respeto a las minorías resultan claves (Haccoun, 2001: 18). Los principales datos de la compañía artística se resumen como sigue:

Tabla 5.6. Datos económicos clave

Dimensión	Cifra
Total empleados	5.000
Empleados artistas	1.300
Empleados oficinas centrales	2.000
Países de origen	50
Lenguas habladas	25
Ocupaciones diferentes	100
Edad media	35
Espectadores anuales	15 millones
Espectadores por día	45.000
Espectáculos anuales en cartel	19
Espectáculos itinerantes	7
Facturación anual	1.000 m. euros
Ingr. entradas/merchandising	80/20%

Fuente: Elaboración propia²²

22

http://www.iecanada.com/events/2011/1st_AQRC/For_Pierre/2011_01_26_Documentation_English.pdf

<http://www.thecanadianencyclopedia.com/articles/cirque-du-soleil>

<http://www.cirquedusoleil.com/es-es/home.aspx#es-es/home/about/details/cirque-du-soleil-at-a-glance.aspx>

<http://www.independent.co.uk/news/business/news/cirque-du-soleil-swings-to-1bn-revenue-as-it-mulls-shows-at-o2-2191850.html>

http://elpais.com/elpais/2013/02/07/eps/1360239435_301595.html

En el apartado de curiosidades, el nombre de la compañía procede del significado del sol como fuente de alegría, dinamismo y energía. Fue adoptado tras contemplar Laliberté una puesta de sol en Hawái e inspirarse en dicho astro. Posteriormente, el diseñador Josée Bélanger creó el logotipo del Cirque du Soleil en 1984, basándose en la carta del tarot que representa al citado sol²³.

Por su parte, el fundador voló en septiembre de 2009 a bordo de la nave Soyuz TMA-16 a la estación espacial internacional, convirtiéndose en el primer canadiense y payaso astronauta²⁴. Es un conocido y afamado jugador de póker y gran aficionado a las artes y el vestuario. De hecho, casi toda la ropa del circo -80%- es comprada en blanco y teñida posteriormente para cada espectáculo. Sus propios zapateros fabrican los 3.000 zapatos que se usan anualmente para las distintas actuaciones en marcha por todo el mundo.

Liberté ha sido galardonado, a lo largo de su ya amplia trayectoria como empresario, con diferentes premios como:

1997.- Orden de Québec otorgada por el gobierno regional.

2004.- Una de las 100 personas más influyentes del mundo según Time.

2004.- Orden de Canadá otorgada por el gobierno federal.

2006.- Empresario del año según Ernst & Young en quebequés, canadiense e internacional.

2011.- Empresario del año según la Cámara Internacional de Comercio de Canadá.

Finalmente, en la sede de Montréal se reciben mensualmente más de 1.000 vídeos de candidatos que se ofrecen para trabajar en el circo y se guarda el registro de más de 125.000 candidatos que han pasado por sus procesos de selección. Además, Cirque du Soleil realiza castings en todo el mundo a través de un grupo propio de cazatalentos que viaja por todos los países, habiendo llegado la compañía a reclutar a ex-deportistas olímpicos o alumnos de escuelas infantiles (Keighley, 2004).

²³ <http://www.cirquedusoleil.com/es-ES/help/about/cirque-du-soleil/history/question5.aspx>

²⁴ <http://www.space.com/7398-billionaire-clown-lands-space-mission.html>

Actualmente, la marca tiene un acuerdo suscrito para emitir un programa de TV, ha creado una línea de ropa femenina propia y está estudiando una extensión de marca para entrar en el ámbito de los spa y zonas de relajación, restaurantes de cocina internacional y clubes nocturnos de actuación musical²⁵. Ya desde 1999 se introdujo en la industria audiovisual con la producción de las películas *Alegría* y *'Journey of Man'*. Desde 1989, destina un 1% de sus ganancias económicas a planes de desarrollo social para luchar contra la pobreza y el hambre en el mundo, mediante su programa *'Cirque du Monde'* para asegurar el abastecimiento de agua a través de su propia organización *'One Drop Foundation'*.

5.3.2.2. Rankings

Los reconocimientos recibidos por el Circo del Sol están más relacionados con la calidad de sus espectáculos y, obviamente, no aparecen tan reflejados en los tradicionales rankings de marca, reputación o talento como sí ocurre en el caso de empresas como Southwest.

Sin embargo, tanto en 2010 como en 2012 Interbrand reconoció al Cirque du Soleil como una de las principales marcas de Canadá por su combinación de energía e inspiración, la creación de un mercado absolutamente nuevo y diferente, así como por su cualidad como embajadora de la propia marca de Canadá en el exterior²⁶. En ese sentido, la transferencia de significados y los atributos que comparten una y otra resultan esclarecedoras.

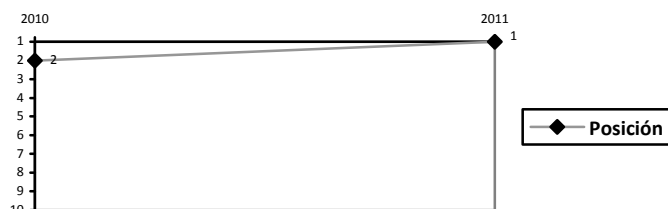
Asimismo, en 2003 fue elegida como la compañía más admirada de Québec según el ranking que elabora la empresa de investigación de mercados Léger Marketing para la revista de negocios en francés *'Commerce'* desde ese año, permaneciendo desde entonces siempre entre las 10 primeras posiciones.

²⁵ http://www.forbes.com/free_forbes/2004/0315/100_2.html

²⁶ http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Canadian_Brands_2010.sflb.ashx

También en 2011, por delante de Google o Johnson & Johnson²⁷, en la investigación que realiza entre la población general el diario económico Les Affaires a través de Internet con un total de casi 15.000 entrevistas²⁸.

Figura 5.11. Posición Les Plus 50 admirées



Fuente: Les Affaires (2010-2011)

En el ámbito estrictamente artístico, Cirque du Soleil tiene dedicada una estrella tanto en el Paseo de la Fama de Hollywood como en el de Canadá, ha obtenido cuatro galardones Emmy, otorgados por la Academia de las Artes y las Ciencias de la Televisión de Estados Unidos, y tres Gemini, su equivalente en Canadá.

5.3.2.3. Modelo

Cirque du Soleil es magia y es inspiración como marca, una magia que libera el talento y logra, a través de la creatividad, la innovación al dejar también volar los sueños y la imaginación (Heward y Bacon, 2006: 7). De nuevo, el elemento cuasi mágico y espiritual se hace presente en este tipo de marcas que están definiendo un nuevo paradigma en el mundo de los intangibles, en particular, y de la gestión, en general.

De nuevo, los elementos más significativos del modelo, tras el análisis a fondo de la compañía canadiense y la principal documentación existente en torno a la misma -página web, casos de estudio relevantes, rankings y reconocimientos, artículos en prensa, entrevistas a principales directivos, conferencias y discursos

²⁷ <http://www.lesaffaires.com/classements/liste/150-admirees-2011>

²⁸ <http://www.lesaffaires.com/classements/liste/methodologie>

pronunciados, etc.-, son: la diversidad, la autenticidad, la apertura, la pasión y la felicidad.

Tabla 5.7. Aplicación modelo a Cirque du Soleil

Dimensión	Atributo	Clave
LIVE: Vivir/Experimentar "Soy yo mismo"	Autenticidad	<p>Busca cultivar a las personas para que sean ellas mismas y desarrollar sus instintos e intuiciones, para que encuentren su propia perla interior y que esta se ajuste al anillo del circo (Heward y Bacon, 2006: 143-153; Heward, 2012)</p> <p>Se permite a los artistas que trabajen de la manera en que ellos quieren trabajar y expresarse (Arimany et al., 2006)</p> <p>Lo importante para el circo es crear el entorno en el que los artistas puedan ser creativos y expresar su arte²⁹</p>
	Confianza	<p>Una de las claves es que cada persona confíe tanto en sí misma como en los demás (Heward, 2012)</p> <p>Una de las claves es la asunción de riesgos y superación de los miedos (Heward y Bacon, 2006: 74 y 136-142)</p> <p>Se busca a gente que asuma riesgos y tome decisiones, que se haga escuchar con independencia de las consecuencias (DeLong y Vijayaraghavan, 2002: 8)</p> <p>A través del riesgo se produce la innovación, forma parte de su ADN</p> <p>Una de las principales competencias necesarias para ser contratado es la tendencia a cambiar las cosas y la voluntad para llegar hasta el límite³⁰</p>
	Diversidad	<p>Los artistas crecen en un ambiente constante de multiculturalidad (Arimany et al., 2006)</p> <p>Trabajan personas de distintos orígenes para que se fomente así la originalidad (Heward y Bacon, 2006: 136)</p>

²⁹ http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=453:circo

³⁰ <http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2012/02/27/cirque-du-soleil-shows-big-brands-how-to-be-remarkable-and-magical/>

Dimensión	Atributo	Clave
LOVE: Amar/Compartir <i>“Cuido de los demás”</i>	Respeto	Se contrata a personas talentosas en su ámbito pero con sólidos valores humanos (Heward, 2012)
	Compromiso	Ayuda a crecer a los artistas para que luego ellos ayuden al circo a crecer (DeLong y Vijayaraghavan, 2002: 4) La compañía dispone de una escuela permanente para los niños que estudian en el circo y para los hijos de los artistas en cada uno de los espectáculos en todo el mundo ³¹
	Colaboración	Solo se contrata a personas dispuesta a ayudarse entre ellas mismas, por eso se contrata a menudo también a un conjunto de personas de un mismo grupo o comunidad, para que traigan incorporado y desarrollado ese espíritu (DeLong y Vijayaraghavan, 2002: 5) Triunfa porque reconoce que la clave no es competir, sino compartir y colaborar (Kim y Mauborgne, 2005: 22-23) Uno principio básico que se inculca a los artistas desde que entran es que nadie es más importante que otro y que el éxito personal está ligado al colectivo
LAUGH: Reír/Jugar <i>“Disfruto con lo que hago”</i>	Apertura	Las oficinas centrales en Montréal son un auténtico espacio abierto para hacer presentaciones a visitas externas, futuro talento y en el que se hacen talleres circenses, almuerzos musicales en salones de entrenamiento, terrazas al aire libre, estudios de danza y hasta una huerta de cultivo (DeLong y Vijayaraghavan, 2002: 10-11)
	Pasión	Dispone de un fuerte capital pasional (Alofs, 2012: 13) Su éxito se puede resumir con dicha palabra (America's Greatest Brands, 2004) Define lo que es y su verdadero secreto, su objetivo es encender la pasión de sus empleados (Heward y Bacon, 2006: 38) El tipo de gente que trabaja en él es muy apasionada y está muy apasionada con lo que hace (DeLong y Vijayaraghavan, 2002: 8)
	Felicidad	Hacer lo que a cada uno le gusta es la base de la felicidad y la libertad de sus empleados (Heward y Bacon, 2006: 38)

³¹ <http://www.americasgreatestbrands.com/volume5/pdf/cirque-du-soleil.pdf>

Dimensión	Atributo	Clave
LEARN: Aprender/Crear <i>"Desarrollo mi potencial"</i>	Autonomía	Una de las claves es que los empleados sean libres y cometan los errores que son necesarios hasta aprender (Heward y Bacon, 2006: 93) Los empleados de la compañía actúan sin supervisión ni manejo constante (Delong y Vijayaraghavan, 2002: 12)
	Flexibilidad	Los profesionales pueden cambiar de puesto de trabajo y pasar a desempeñar funciones completamente diferentes para las que fueron contratados al principio (Heward y Bacon, 2006: 134) Muchos profesionales han sido recolocados en otras posiciones porque son sus habilidades personales valiosas las que cuentan para el circo (Delong y Vijayaraghavan, 2002: 8)
	Participación	Se busca que los artistas compartan el máximo de tiempo y de vivencias posibles, para que se mejoren los ensayos y se trabaje más en equipo ³²

Fuente: Elaboración propia

"Damos forma a nuestros entornos, de ahí que ellos nos acaben moldeando a nosotros mismos"
Sir Winston Churchill, primer ministro del Reino Unido de la Gran Bretaña

5.3.3. Ámbito territorial: Dominion of Canada

5.3.3.1. Introducción

Canadá es el segundo país más extenso del planeta en número de kilómetros cuadrados, después de Rusia. Su forma de gobierno es una monarquía parlamentaria, al mantener a la Reina de Inglaterra como soberana y seguir vinculada a la Mancomunidad de Naciones o 'Commonwealth', pero logró su independencia total en 1982, aunque el proceso de separación y autonomía del Parlamento de Westminster se inició ya en 1931.

³² <http://api.ning.com/files/0E-wX545QQBstNas2QVCqGAzwJ8dnHaz9HmqsbYPPUfWdfLmBMSU6%2afnsICjPP%2aruaABsJjNhFeoUK0a2y4F5zK7%2an2N3ql4/CASOCIRCODELSOL.pdf>

Ubicada en el extremo norte del continente americano, fue conquistada -a los pueblos aborígenes que ocupaban los actuales dominios- por exploradores británicos y franceses desde el siglo XVI, aunque los últimos cedieron todas sus colonias en Norteamérica en 1763³³. Vestigios de esa presencia es el legado cultural y lingüístico francés en la provincia de Québec. Oficialmente el país es bilingüe y tiene al propio francés y al inglés, idioma mayoritario, como lenguas co-oficiales.

En 1867 los británicos formaron, junto a otras tres colonias del norte del continente americano, la confederación o Dominio de Canadá, cuya capital administrativa es Ottawa y principal ciudad de negocios -y urbe más poblada- Toronto. Otras ciudades importantes son Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg y Québec. Actualmente son diez las provincias y tres los territorios. El nombre del país significa 'poblado' proveniente del iroqués 'kanāta' y se refiere a un asentamiento ubicado, precisamente, donde hoy se encuentra situada la segunda ciudad y capital de la provincia de Québec y que porta el mismo nombre (Trigger y Pendergast, 1978: 357-361; Rayburn, 2001: 13).

Canadá se define como un país tolerante, multicultural y plurilingüe -en algunos territorios las lenguas indígenas tienen estatus oficial-, pero la política educativa es competencia del gobierno de cada provincia (Martínez, 2007: 135).

³³ <http://www.canada.gc.ca/aboutcanada-ausujetcanada/hist/canada-eng.html>

Tabla 5.8. Datos económicos clave

Dimensión	Cifra
Población total	35 millones
Densidad poblacional	3,4 hab./km2
Inflación interanual	0,5%
Tasa desempleo	7,4%
Tasa población activa	67%
Tasa teletrabajo	10%
PIB	1,4 b. dólares USA
PIB per cápita	40.500 dólares USA
Tasa crecimiento PIB	2,9%
Exportaciones/importaciones	450,6/459,6 m. dólares USA
Esperanza de vida	81,48 años

Fuente: Elaboración propia a partir de datos 2011³⁴

La economía canadiense se encuentra clasificada por la Heritage Foundation de los Estados Unidos como la sexta que goza de un mayor índice de libertad, por delante de los propios EE.UU. y de las principales naciones europeas.

Tabla 5.9. Posición absoluta Index of Economic Freedom

País	Posición
Hong Kong	1
Singapore	2
Australia	3
Nueva Zelanda	4
Suiza	5
Canadá	6
Chile	7
Islas Mauricio	8
Dinamarca	9
Estados Unidos	10

Fuente: Heritage Foundation (2013)

³⁴ <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

<http://www.indexmundi.com/es/canada/>

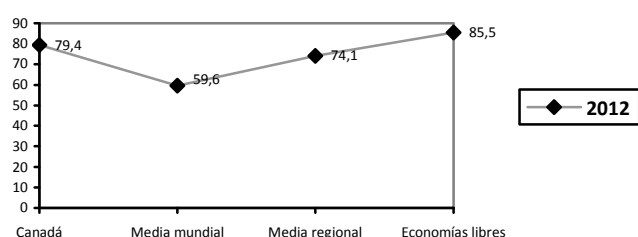
<http://www.cbc.ca/news/story/2010/12/07/con-work-at-home.html>

<http://www.itbusiness.ca/news/cross-border-telecommuting-on-the-rise-in-canada/11293>

En cuanto a la evolución, aunque en los dos últimos años ha descendido algún puesto, sigue estando en los puestos de privilegio y el índice apenas ha descendido.

En términos comparativos con el resto de países, su posición en 2013 es:

Figura 5.12. Posición relativa Index of Economic Freedom



Fuente: Heritage Foundation (2013)

El componente tecnológico e innovador de la economía canadiense también es digno de ser destacado, en la medida en que lidera mundialmente -junto al Reino Unido- el ranking de adquisiciones de compañías internacionales en el sector de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC)³⁵.

El dinamismo de su estructura económica también se pone de relieve en la importante tasa de creación de 'start-up' desde los años 90, en la que participan actualmente en mayor medida los que superan los 50 años que los que no llegan a los 30, siendo el segmento de mayor crecimiento y siendo propietarios del 30% de los nuevos negocios, frente al 10% de los más jóvenes³⁶.

En cuanto a la facilidad para montar un negocio, Canadá se encuentra en la posición número 3, solo por detrás de Nueva Zelanda y Australia, destacando entre las principales variables positivas las relacionadas con la facilidad de procedimientos -solo 1-, el coste de montar un negocio -0,4% sobre ingresos- y el tiempo requerido para hacerlo -únicamente 5 días-.

³⁵ <http://www.cbinsights.com/blog/acquisitions/tech-mergers-acquisitions-deals-2012-report>

³⁶ <http://www.canadianbusiness.com/business-strategy/canadians-increasingly-becoming-entrepreneurs-and-small-business-owners/>

Tabla 5.10. Ranking Doing Business

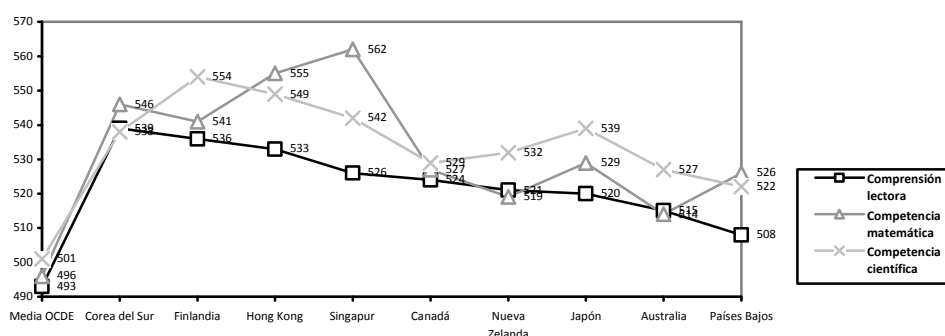
País	Posición
Nueva Zelanda	1
Australia	2
Canadá	3
Singapur	4
Macedonia	5
Hong Kong	6
Georgia	7
Ruanda	8
Bielorrusia	9
Irlanda	10

Fuente: The World Bank (2013)

Otro aspecto importante a destacar es el educativo, ya que Canadá también ocupa las posiciones nobles en el conocido informe de PISA -Program for International Student Assessment- que realiza la OCDE cada tres años, en concreto la quinta posición. En el último conocido de 2009, Canadá superaba también a los principales países occidentales, solo por detrás de Finlandia, de un total de 65 naciones.

El resto de posiciones por delante de Canadá estaban encabezadas por países asiáticos:

Figura 5.13. Posición PISA por variables

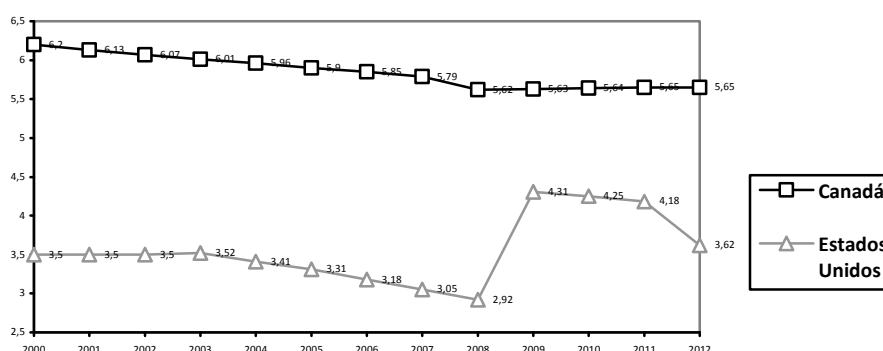


Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009)³⁷

³⁷ <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2010/12/informe-pisa-%C2%BFpor-que-sistematicamente-corea-finlandia-japon-hong-kong-y-canada-a-destacan-por-su-calidad-de-ensenanza.php>

Finalmente, en lo que se refiere al modelo de diversidad y el factor de la inmigración en el conocido modelo de integración cultural de Canadá frente a Estados Unidos, el ratio de inmigrantes acogidos en el país por cada mil habitantes casi dobla al de su vecino del sur, a pesar de la reputación estadounidense como principal país de acogida y desarrollo de los inmigrantes.

Figura 5.14. Canadá vs. EE.UU. Net Immigration Rate



Fuente: Indexmundi (2012)³⁸

Para acabar este apartado introductorio, y tal y como se ha hecho en los otros dos casos precedentes, es importante destacar que el modelo de Canadá se fundamenta, esencialmente, en la idea desarrollada por el profesor canadiense de la Universidad de Toronto, Richard Florida, y que se ha mencionado con anterioridad, el modelo de las 4T -o de las 3T cogiendo solo las últimas-:

- Territorio = Talento + Tecnología + Tolerancia

Así, las variables que construyen cada uno de esos constructos se descomponen de la siguiente forma (Florida et al. 2009: 14):

1. Territorio:
 - a. Barreras de entrada.
 - b. Excedentes de conocimiento.
 - c. Apertura y meritocracia.
 - d. Movilización de recursos.

³⁸ <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=27&c=ca&l=en>
<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=27&c=us&l=en>

2. Talento:
 - a. Capital intelectual.
 - b. Clase creativa.
 - c. Centros de conocimiento.
3. Tecnología:
 - a. Polos tecnológicos.
 - b. Industria puntera.
4. Tolerancia:
 - a. Auto-expresión.
 - b. Minorías visibles.
 - c. Mosaico cultural.

Canadá fundamenta en un modelo en el que se le da importancia al espacio físico, a su mejora y uso sostenible de sus recursos naturales, a la capacidad de atraer y fidelizar el talento -venga de donde venga-, de apostar por la innovación y la tecnología como factores destacados del desarrollo, y de crear un entorno ambiental propicio para la integración, la diversidad y el respeto a las personas y las minorías -estando plenamente abierto a ellas-, la clave de su éxito.

Para el experto Michael Alexander (2006: 6), tiene 10 características que han definido históricamente, en gran medida, las razones de ese modelo del que habla Florida:

1. Co-existencia positiva del espacio urbano con el natural.
2. Existencia de una economía productiva porque es innovadora.
3. Multiculturalismo que promueve la prosperidad y la paz.
4. Igualdad laboral que promueve la igualdad de oportunidades.
5. Equidad en la remuneración que promueve la igualdad salarial.
6. Concepción no como derecho fundamental de la propiedad privada.
7. Existencia de un enfoque social de la democracia.
8. Creencia en la importancia del pensar tanto como el hacer.
9. Idea de que una sociedad solidaria es una sociedad justa.
10. Creencia en que el éxito individual depende del éxito colectivo.

Dice el padre del marketing Philip Kotler (2002) que una marca, más allá de un producto, pueden ser muchas otras cosas -como se sostiene en esta tesis- y,

sobre todo, puede ser un país, pero también un país es un producto aunque algo más: la suma de creencias e impresiones que la gente tiene de un lugar (Kotler, 1993). Para Chernatony (2009: 3) una marca país, además, tiene que poder ser asociada a una persona, a un tipo de persona concreta a la que se podría asociar.

Canadá podría ser perfectamente asociado a la idea de un explorador, de alguien que se expresa libre y auténticamente, de un buscador de oportunidades y un descubridor de espacios y nuevas realidades, realidades que van desde la geografía -ciudades verdes y paisajes blancos- a la gente -personas tolerantes y profesionales innovadores-, pasando por la cultura -lenguas diferentes y orígenes múltiples-.

5.3.3.2. Rankings

En lo que se refiere al reconocimiento del país más al norte del continente americano, en los diferentes rankings de reputación y marca aparece claramente como la mejor marca país y el país con mejor reputación del mundo según los principales indicadores en la materia.

En el caso de Country RepTrak del Reputation Institute, la investigación se realiza entre más de 40.000 ciudadanos en los países del G8 y aparecen listadas las principales 50 naciones, la cincuentena que obtiene mejor reputación. Canadá ha pasado de estar en la segunda posición a consolidarse en la primera.

Tabla 5.11. Posición Country RepTrak

Año	Posición	Puntos
2009	2	73,15
2010	2	75,65
2011	1	74,76
2012	1	77,77

Fuente: Reputation Institute (2009-2012)

Los elementos sobre los que se pregunta incluyen 3 dimensiones principales, con un total de 16 atributos:

1. Economía avanzada.
2. Entorno atractivo.
3. Gobierno efectivo.

Es también significativa la primera posición que obtiene en las dimensiones, atributos y variables relacionados con el talento: mejor país para vivir, trabajar y estudiar, además de visitar.

Tabla 5.12. Posición Country RepTrak

Dimensión	2011		2012	
	Posición	Puntos	Posición	Puntos
Vivir	1	73,09	1	74,81
Visitar	3	80,60	1	82,42
Comprar	5	69,80	2	72,11
Trabajar	1	71,90	1	73,66
-	3	71,34	1	74,16
Invertir	3	66,60	2	67,40

Fuente: Reputation Institute (2011-2012)

En cuanto a los rankings de marca, la consultora FutureBrand realiza anualmente el Country Brand Index con una encuesta entre 3.500 viajeros de placer y negocios de 13 países diferentes en los 5 continentes, previa realización de grupos de discusión en 14 grandes áreas metropolitanas del mundo. En total se analizan 110 países y en los últimos 2 años publicados, 2010 y 2011, Canadá ha ocupado en ambos casos la primera posición.

Las 5 dimensiones que se analizan en el índice de Future Brand son, por el siguiente orden:

1. Turismo.
2. Patrimonio y cultura.
3. Aptitud para los negocios.
4. Calidad de vida.
5. Sistema de valores.

Asimismo, se tienen en cuenta 7 áreas significativas para analizar el valor de dichas marcas:

1. Notoriedad.
2. Familiaridad.
3. Asociaciones.
4. Preferencia.
5. Consideración.
6. Decisión.
7. Prescripción.

En función de esas siete áreas, la posición de la marca Canadá es la siguiente:

Tabla 5.13. Posición áreas Country Brand Index

Dimensión	2010	2011
	Posición	Posición
Ranking general	1ª	1ª
Conocimiento	7ª	7ª
Familiaridad	7ª	7ª
Preferencia	14ª	12ª
Consideración	9ª	8ª
Decisión	7ª	7ª
Recomendación	5ª	6ª

Fuente: FutureBrand (2010-2011)

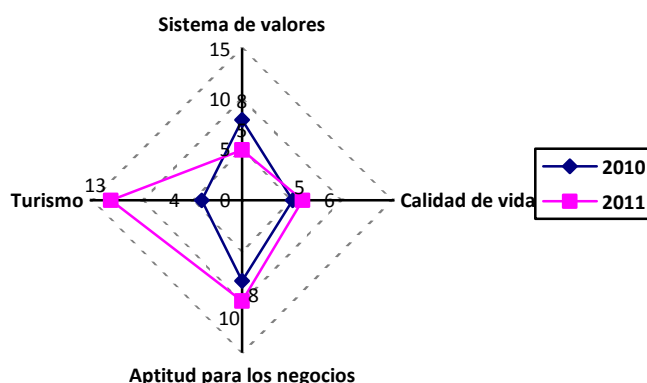
Y según las diferentes dimensiones y atributos específicos que mide FutureBrand, la posición de canadiense es:

Tabla 5.14. Posición dimensiones Country Brand Index

Dimensión	2010	2011
	Posición	Posición
Sistema de valores	8	5
Calidad de vida	5	6
Aptitud para los negocios	8	10
Turismo	4	13

Fuente: FutureBrand (2010-2011)

Figura 5.15. Posición dimensiones Country Brand Index



Fuente: FutureBrand (2010-2011)

Tanto en el ámbito de las dimensiones como de sus atributos, un dato significativo a destacar es que Canadá, a pesar de la primera en el ranking general, no lo es en ninguna de las dimensiones y atributos, no alcanza la primera posición en ninguno de ellos, lo que lleva a pensar que la consistencia y coherencia de la marca, la sólida posición en casi todos los elementos, es más importante que el hecho de destacar significativamente en solo algunos de ellos. Canadá, por tanto, es una marca que no asienta su liderazgo en el desmarque en ciertos aspectos, sino en la solidez en muchos de ellos.

Tabla 5.15. Posición atributos Country Brand Index

Dimensión	Atributo	2010	2011
		Posición	Posición
Sistema de valores	Respeto al medio ambiente	8	7
	Libertad política	Atributo no incluido	4
	Tolerancia	7	5
	Marco legal estable	Atributo no incluido	4
	Libertad de expresión	6	3
Calidad de vida	Educación	9	8
	Oportunidades laborales	2	4
	Lugar para vivir	2	3
	Estándares de vida	6	4
	Seguridad	8	7
	Sistema de salud	7	8
Aptitud para los negocios	Clima de inversión	7	11
	Marco regulatorio	Atributo no incluido	7
	Mano de obra cualificada	8	9
	Tecnología avanzada	No aparece en Top 10	12
Patrimonio y cultura	Autenticidad	Atributo no incluido	No aparece en Top 10
	Historia	No aparece en Top 10	No aparece en Top 10
	Arte y cultura	No aparece en Top 10	No aparece en Top 10
	Belleza general	9	15
Turismo	Compras	No aparece en Top 10	15
	Hoteles y resorts	7	14
	Gastronomía	No aparece en Top 10	No aparece en Top 10
	Atracciones	Atributo no incluido	No aparece en Top 10
	Conveniencia	Atributo no incluido	No aparece en Top 10
	Playas	No aparece en Top 10	No aparece en Top 10
	Vida nocturna	No aparece en Top 10	No aparece en Top 10

Fuente: FutureBrand (2010-2011)

Finalmente, Canadá destaca también en las dimensiones sistema de valores y calidad de vida, especialmente, así como en los atributos libertad política, tolerancia, marco legal estable, libertad de expresión, oportunidades laborales, lugar para vivir y estándares de vida. Es decir, el país básicamente es reconocido por la capacidad de crear un entorno ideal para vivir expresándose a sí mismo y desarrollándose como persona.

Puede concluirse así que Canadá, tanto en lo que se refiere a su marca como a la reputación de esta, se encuentra en la primera posición mundial, es la marca país con mejor reputación en el mundo. Seguidamente es necesario apuntar que, de acuerdo con los dos rankings señalados, la razón de esta posición se debe a lo que se conoce como variables blandas, es decir, las más ligadas a lo intangible: es el

mejor país para, sobre todo, vivir y trabajar, además de visitar y estudiar; es la mejor marca, destacando en aspectos como la cultura, la mentalidad y el sistema de valores, así como la calidad de vida, del entorno y las oportunidades que ofrece a nivel personal y profesional.

5.3.3.3. Modelo

Canadá es reconocido como marca por hacer de la exploración y la investigación el centro de su posicionamiento. Como marca global, el país tiene como 'tag-line' el concepto 'Keep exploring' -'Sigue explorando'-, cuya declinación en términos de atractivo para el turismo va encaminada a poner en valor el fuerte patrimonio natural y paisajístico del país, y en el ámbito empresarial y laboral el peso importante de la investigación y la innovación -sobre todo, justamente, en el terreno medioambiental, ecológico, y de las nuevas energías- de su economía, como se ha comentado en los apartados anteriores.

De nuevo, los elementos más significativos del modelo, tras el análisis a fondo de la nación norteamericana y la principal documentación existente en torno a la misma -casos de estudio relevantes, rankings y reconocimientos, etc.-, son: la autenticidad, diversidad, el respeto, la colaboración, la apertura y la flexibilidad.

Tabla 5.16. Aplicación modelo a Dominion of Canada

Dimensión	Atributo	Clave
LIVE: Vivir/Experimentar "Soy yo mismo"	Autenticidad	Se busca favorecer la auto-expresión de habitantes y visitantes y que estos creen su propia experiencia de vida (Hudson y Ritchie, 2009: 223-227) La declaración de marca es ser un catalizador para las propias experiencias de cada uno (Echeverri y Rosker, 2011: 12)
	Confianza	Ocupa el 4º puesto en la categoría de países con mejor auto-percepción y confianza en sí mismo, con una puntuación de 84,33 sobre 100 (Reputation Institute, 2011)
	Diversidad	Protege e impulsa la diversidad interna de razas, lenguas, religiones y culturas: lanzó en 1971 el primer Programa de Multiculturalismo, en 1982 la Carta de Derechos y Libertades de la Persona incluida en la Constitución y en 1988 la Ley de Multiculturalismo (Helly, 2007: 112) Entre 2006 y 2011 vivió un aumento del 5,6% de la población inmigrante, la más alta de todos los países del G-8 ³⁹ Existen leyes federales para el empleo y la participación pública de las minorías existen a nivel federal dos leyes de igualdad en el empleo (1986, 1996) (Helly, 2007: 115-117) Según datos OCDE, 20% de residentes en el país ha nacido en el extranjero -en Francia esa cifra no llega al 10%- (Retortillo et al., 2006: 133-134) Tiene 200 grupos étnicos, 11 de ellos con más de 1 m. de habitantes cada uno -33 en Estados Unidos, 3 veces más, aunque es 10 veces su población- ⁴⁰
LOVE: Amar/Compartir "Cuido de los demás"	Respeto	La tolerancia hacia las minorías raciales mejora el desarrollo del talento (Florida et al. 2009: 2)
	Compromiso	La solidaridad y el compromiso social legislativo forman parte de la apuesta por una sociedad justa (Alexander, 2006: 201-226)
	Colaboración	Se promueve el éxito personal como resultado del éxito colectivo y en el que la propiedad privada no es un derecho fundamental (Alexander, 2006: 143-164 y 227-248)

³⁹ <http://www.cicnews.com/2012/02/canadian-census-sheds-light-immigration-success-021394.html>

⁴⁰ <http://elcorreo.ca/2008/04/canada-ultimo-modelo-mas-de-200-grupos-etnicos-conviven-en-el-pais/>

Dimensión	Atributo	Clave
LAUGH: Reír/Jugar <i>"Disfruto con lo que hago"</i>	Apertura	La apertura a la comunidad homosexual tiene un efecto directo en el crecimiento de la clase creativa (Florida et al. 2009: 2)
	Pasión	El propósito del sistema educativo es que los alumnos cumplan sus sueños y desarrollen sus pasiones según el programa Imagine 2012 del Ministerio de Asuntos Extranjeros y Comercio Internacional y el Consejo de Ministros de Educación de Canadá (Council of the Federation, 2011: 17)
	Felicidad	Ocupa una posición destacada entre los países occidentales en el Índice de Felicidad del Planeta, por delante de los principales países anglosajones como Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda ⁴¹
LEARN: Aprender/Crear <i>"Desarrollo mi potencial"</i>	Autonomía	Canadá es el único país del mundo en el que uno de cada dos ciudadanos es universitario ⁴²
	Flexibilidad	Casi 3,6 millones de profesionales trabajaba desde su casa ⁴³ , más de un más de un 10% de la población y de un 15% de la población activa ⁴⁴ 40% del total de empresas ofrece la oportunidad del tele-trabajo (HR Worldat Work, 2005) Es 3º de un total de 185 países en el informe Doing Business 2013 que evalúa parámetros relativos como la flexibilidad laboral y empresarial (The World Bank, 2013)
	Participación	El citado programa educativo Imagine promueve activamente la llegada masiva de estudiantes internacionales a las universidades del país porque traen perspectivas, experiencias y habilidades diferentes y contribuye a la participación activa de los estudiantes nativos en el proceso (AUCC, 2010: 3).

Fuente: Elaboración propia

⁴¹ <http://www.happyplanetindex.org/data/>

⁴² <http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2012/10/01/canada-es-el-pais-que-tiene-la-mejor-educacion-del-mundo-106342/>

⁴³ <http://www.cbc.ca/news/story/2010/12/07/con-work-at-home.html>

⁴⁴ <http://www.itbusiness.ca/news/cross-border-telecommuting-on-the-rise-in-canada/11293>

5.4. Validación del modelo

Del análisis de los tres casos presentados, Southwest, Cirque du Soleil y Canadá, podemos concluir que, además de la mayoría de hipótesis de esta tesis, el modelo diseñado ha sido validado según la aplicación realizada del mismo a dichos ejemplos.

Las tres marcas responden en gran medida al modelo que se ha presentado, aunque en unos casos primen más algunas dimensiones sobre otras, y en otros ocurra al contrario. Las tres son marcas que han construido su modelo de marca en torno al talento, haciendo de este su prioridad absoluta, y las tres se han preocupado -y continúan preocupando- por hacer que para este la experiencia de marca esté regida por la capacidad de crear una identidad y cultura que se exprese en entornos y contextos ideales para vivir, amar, reír y aprender.

Asimismo, las tres se centran en hacer que la experiencia interna y externa de marca estén bien sintonizadas y que lo que es bueno para el talento sea bueno para la organización, permitiendo que una haga posible a la otra, perseverando en lograr que el interior sea lo que cuenta y que todo vaya de dentro a fuera y que las personas sepan lo que están haciendo y por qué lo están haciendo, en una suerte de marca de liderazgo (Ulrich y Smallwood, 2007)- lo cual es la base, el fundamento, de su excelente reputación.

Porque una organización o nación que tiene una visión compartida, que habla el mismo lenguaje, tiene una misma comprensión del mundo y vive acorde con unos mismos valores, produce siempre, gracias al talento y a lo largo del tiempo, una reputación que es, asimismo, compartida por el resto de stakeholders. Es, por tanto, el resultado de ir a la esencia de las cosas, de permitir que las personas sean auténticas, es decir, ellas mismas, creando el entorno humano que lo haga posible, para que las marcas sean, igualmente, auténticas y conecten así, de

verdad, con la gente. Es lo que han hecho Southwest Airlines en el ámbito empresarial, Cirque du Soleil en el terreno cultural y Dominion of Canada en el espacio territorial, y, de acuerdo con ello, ese ha sido su resultado, un gran resultado.

6. FINALIZACIÓN

6.1. La gestión del nuevo modelo de marca

La base del modelo propuesto es necesario que sea declinada, extendiéndola para cada uno de esos dos principales stakeholders que tiene cualquier marca, talento y usuario -denominación que prefieren hoy en día ciertas empresas como Google o expertos como Shapiro (2011), más allá de la de consumidor, cliente o visitante, al designar una visión más participativa y activa del mismo, haciendo de él, junto al talento, el centro de la acción de la compañía y reconociendo que ambos son quienes determinan el éxito de la misma, así como que, en muchas ocasiones, en los dos, talento y usuario, recae la misma persona, se encuentre esta dentro o no de la organización, de esa forma, el talento es usuario y el usuario, talento-.

Asimismo, esa declinación sirve para desplegar el modelo y ofrecer unas primeras líneas de actuación con las que dotar de contenido un futuro plan de actuación que utilice el modelo como guía para la gestión de cualquier marca.

El objetivo final es que, sirviéndose de este modelo, y, evidentemente, añadiendo las características propias y diferenciadoras de cada marca, personalizándolo, los gestores de la misma puedan lograr la meta que se ha marcado, obtener la mejor reputación gracias al mayor alineamiento posible con su identidad que ha de estar basada en la creación de una cultura organizacional o nacional pensada, prioritariamente, por y para el talento.

6.2. Nuevas líneas de investigación

A partir de los comentarios, las tendencias y los temas propuestos en la primera y segunda iteración por parte del conjunto de los expertos que participaron

en la investigación Delphi, así como del análisis de las frecuencias realizado y presentado en el tercer capítulo de esta tesis, es posible, en relación al modelo descrito en ella, formular dos nuevas líneas de investigación que se abren en el futuro y que sería importante que la investigación pudiese determinar, tras el desarrollo y la declinación del modelo explicados:

6.2.1. Entornos digitales

Cómo afecta la creciente importancia de los entornos digitales, las redes sociales y la experiencia on-line en general al modelo, teniendo en cuenta las dificultades de su extensión y traslación a dicho mundo virtual, en un modelo inicialmente pensado para el mundo real.

En consonancia con ello, será importante conocer cuáles son las claves que hacen que una marca haga que sus diferentes stakeholders vivan, amen, ríen y aprendan en una suerte de experiencia que ha de integrar dichos cuatro elementos y que, lógicamente, ha de ir unida a la física.

Si la flexibilidad laboral y el tele-trabajo -aunque solo sea pensando en el talento- van a ser algunas de las claves y constantes que más van a crecer en los próximos, es bueno preguntarse cómo, empezando por dicho talento, las marcas podrán, por ejemplo en el ámbito empresarial, realizar esa tarea. Quizá el ejemplo de empresas como Google, con un amplio camino recorrido ya en ese terreno, pueda ser un buen ejemplo y modelo a seguir para ello.

6.2.2. Métricas e indicadores

Finalmente, lograr identificar cuáles serán las métricas e indicadores específicos - algo en lo que los expertos consultados insistieron claramente- que sirvan de verdad para que un modelo como el propuesto, en particular, y, en general, el conjunto de los intangibles y su gestión integrada en las organizaciones de todo tipo puedan ser evaluados y analizados convenientemente supone otro de

los retos que se pueden apuntar de cara a futuras líneas de investigación dentro de este campo de conocimiento.

6.3. El futuro de la Marca Talento

El talento es la energía fundamental que anima a las personas y a las organizaciones o naciones en las que estas viven y se desarrollan como personas. El talento no es algo que se refiera en particular a los dones o talentos especiales de unos pocos (Robinson, 2006: 31) ni a, únicamente, la dimensión profesional o a los conocimientos de la mayoría, sino a la esencia, al 'ser' de cada uno de nosotros.

La persona que es capaz de dejar de ser efecto para pasar a ser causa de su propia vida, arquitecto y constructor de su propia realidad, es aquella que se realiza en su totalidad, que es capaz de mostrar y expresar el conjunto de sus capacidades, de desplegar todo su potencial y su ser y, al hacerlo, conectar y dar sentido al milagro y el misterio que la propia vida representa.

Pero para que eso ocurra, para que las personas sean capaces de lograrlo, estas tienen que encontrar -como seres humanos y no solo como simples individuos- los entornos y espacios que les permitan reconectarse con dicha vida, conocerse a fondo, reconocerse en dichos ambientes y poder volver a ser ellos mismos, apartando la máscara psicológica con la que, paradójicamente, la sociedad, en su afán por estandarizar -e intentar, así, ser más efectiva- les ha llevado a crearse.

Si algo ha quedado claro a lo largo de la presente tesis que ahora finaliza - desde el primer al último punto- es que el ser humano tiene una extraordinaria fuerza para cambiar su realidad -a pesar de que, a menudo, acabe repitiéndola- y que el talento es la principal característica, aquello que es más reconocible en las personas, su rasgo y signo más identificador y diferenciador respecto al resto de seres vivos.

Sin embargo, hasta ahora, y como consecuencia -especialmente- de la mentalidad industrial, física y mecanicista, se ha tendido a destruir -no a nutrir- el talento de las personas, a intentar encasillarlas en un esquema preconcebido, tratándolas como meros números y simple fuerza de trabajo, meros recursos humanos, cuando, probablemente, se debería haber tendido a hacer todo lo contrario, creando, por tanto, los incentivos adecuados para que el crecimiento y el florecimiento de las personas -al valorarlas en sí mismas y por sí mismas- pudiese ocurrir.

Las personas, en definitiva, se sienten orgullosas e identificadas en el seno de cualquier tipo de grupo cuando hacen aquello que les gusta hacer (Villafañe, 2013: 92) y son reconocidas por hacerlo extraordinariamente bien, por aportar algo significativo y único a dicho grupo y, en consecuencia, al resto de la humanidad, por permitirles hacer volar su imaginación de manera activa, creando ellos mismos, deviniendo en creadores de su propia vida, participando así del fenómeno de la creación, y no solo, de manera pasiva, siendo -y sintiéndose- meros seres creados.

La tesis, la revisión de la literatura y la investigación realizada con buena parte de los principales expertos -académicos y profesionales- en las diferentes materias y los diversos intangibles analizados -marca, identidad, reputación y talento- en España y en el resto del mundo han puesto de relieve, en resumen, que:

- El talento es hoy el principal grupo de interés y la principal dimensión de una marca.
- Una marca es, sobre todo, una experiencia que se fundamenta en una promesa.
- La clave de una marca es la capacidad de ser coherente entre su identidad y reputación.
- El talento se fundamenta en competencias, además de en conocimientos.
- Para que el talento se comprometa es necesario que antes esté comprometido consigo.
- La motivación interna ha de encontrar su desencadenante en la motivación externa.
- Esto se logra con la creación de espacios abiertos, diversos flexibles y colaborativos.
- La marca con mejor reputación será la que ponga al talento en el centro, en su corazón.

Las competencias son las habilidades y capacidades que más definen y proyectan hacia el exterior las diferentes inteligencias humanas -además de la

racional- como son: la inteligencia emocional, la social y la espiritual. Por eso, disponer y desplegar un mayor y mejor número de competencias personales asegura una mayor y mejor competencia empresarial o nacional y permite, al mismo tiempo, desarrollar y conseguir personas más competentes en su trabajo y en su vida.

Asimismo, los entornos que más permiten que esas competencias se muestren en su máxima expresión son aquellos que generan experiencias -para el talento primero y para el usuario, cliente o consumidor después- estimulantes, interesantes, relevantes, activas, cooperativas y co-creativas, logrando, gracias a todo ello, su auténtica vinculación y compromiso sincero, fruto de una participación muy activa así como de un grado de autonomía, libertad e incluso democracia interna muy significativa (Bachrach y Botwinick, 1992: 141-158).

En eso habrá de basarse en un futuro inmediato -y en algunos casos se basa ya- la Marca Talento, el tipo de marca que sea capaz de, justamente, co-crear junto con sus grupos de interés, con el talento de estos -sean clientes, proveedores, visitantes, estudiantes o inversores-, el valor que desean encontrar en dichas experiencias, primero internas y luego externas.

Las Marcas Talento se convertirán, así, en el referente fundamental en términos de reputación, en aquellas que, no serán imitadas -porque no podrán serlo-, sino emuladas en su capacidad para liberar talento, para generar un espacio, una cultura y una identidad compartida -no monolítica- en la que todos puedan vivir, amar, reír y aprender libremente, para crear un entorno integral lleno de vivencias/experiencias, amores/sentimientos, disfrutes/pasiones y aprendizajes/creaciones motivadores y enriquecedores.

Benjamin Franklin dijo, en cierta ocasión, que existen tres tipos de personas en el mundo: aquellas que no se mueven ni pueden ser movidas -inamovibles-, aquellas que se mueven o pueden ser movidas -movibles- y aquellas que se mueven

y mueven a los demás -motivadores, los que animan, es decir, ayudan a otros a descubrir y reconocer su propio potencial y su propia alma-.

Las mejores organizaciones y naciones en el futuro, las marcas o experiencias que tendrán una mejor reputación, serán aquellas que -cambiando y mejorando el paradigma predominante actualmente, apostando por otro más humanista (Ricart y Rosanas, 2012: 122) en el que las personas y la sociedad estén en el centro del mismo y sean la clave de los negocios (Locke et al., 2000), así como fomentando el compromiso emocional y el liderazgo fundado en valores (Kanter, 2013: 256)- creen el entorno natural y auténtico -no artificial e impostado- para que el talento pueda ser él mismo y pueda hacer lo que ama (Vilaseca, 2013: 120), serán aquellas marcas, por tanto, que, de verdad y desde su interior, motiven a esas mismas personas, formando parte de ese tercer grupo al que Franklin hacía referencia hace ya más de dos siglos.

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1996): *Construir marcas poderosas*; Gestión 2000.
- Aaker, D. A. (1996): "Measuring Brand Equity across products and markets" en *California Management Review*, vol. 38, n. 3, pp. 102-120.
- Aaker, D. A. (2004): *Brand Portfolio Strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*; Simon & Schuster Ltd.
- Aaker, D. A. (2008): *Spanning Silos: the new CMO imperative*; Harvard Business School Press.
- Adams, M. y Oleksak, M. (2010): *Intangible Capital: putting knowledge to work in the 21st century organization*; Praeger Publishers Inc.
- Adamson, A. P. (2007): *Brand Simple: how the best Brands keep it simple and succeed*; Palgrave Macmillan.
- Albert, S. y Whetten, D. A. (1985): "Organizational identity" en Cummings, L. L. y Staw, B. M. (eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7, pp. 263-295.
- Alexander, M. (2006): *Competing against America*; Wiley & Sons.
- Alloza, Á. (2002): "La integración de los intangibles: marca, cultura y reputación corporativa y la eficacia de la comunicación", ponencia en el XIII Congreso de valores de Empresa y Sociedad, Barcelona, 16-17 de octubre, p 3.
- Alloza, Á. (2005): "Brand Engagement y Marca Experiencia" en *Informe anual-La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles España y Latinoamérica*, p. 235; Pirámide.
- Alofs, P. (2012): *Passion capital*; Signal M&S.
- America's Greatest Brands (2004): *America's greatest Brands*, volume III, America's Greatest Brands.
- Amibola, T. y Kocak, A. (2007): "Brand, Organization, Identity, and Reputation: SMEs as expressive organizations" en *Qualitative Market Research: an International Journal*, vol. 10, n. 4, pp. 416-430.
- Anholt, S. (2006): *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*; Palgrave Macmillan.
- Arimany, L. et al. (2006): "Estrategia del Circo del Sol", presentación para la asignatura Dirección Estratégica II, Executive MBA; IE.

- Argenti, P. y Forman, J. (2002): *The power of Corporate Communication: crafting the voice and image of your business*; McGraw-Hill.
- Argenti, P. y Druckemiller, B. (2004): "Reputation and the Corporate Brand" en *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 4, pp. 368-374.
- Ariño, M.Á. (2008): "Southwest Airlines", documento de trabajo; IESE.
- Arnold, D. (1992): *The Handbook of Brand Management*; Basic Books.
- Arqués, N. (2011): *Y tú, ¿qué marca eres?: 14 claves para gestionar tu reputación personal*; Alienta.
- Arthur Page Society (2007): *The authentic enterprise*; The Arthur Page Society.
- Asacker, T. (2005): *A clear eye on Branding*; Paramount Market Publishing.
- Astigarraga, E. (2003): *El método Delphi*; Universidad de Deusto.
- AUCC (2010): *Canada's universities: contributing to a better future*; Association of Universities and Colleges of Canada.
- Babinski, T. (2004): *Cirque du Soleil: 20 years under the sun*; Harry N. Abrams Inc.
- Bachrach, P. y Botwinick A. (1992): *Power and Empowerment: a radical Theory of Participatory Democracy*; Temple University Press.
- Balmer, J. M. T. y Soenen, G. B. (1997): "Operationalising the concept of Corporate Identity: articulating the Corporate Identity mix and the Corporate Identity management mix" en documento de trabajo 97/8, Universidad Internacional de Strathclyde, Centro Internacional para los Estudios de Identidad Corporativa.
- Balmer, J. M. T. y Greyser, S. A. (2003): *Revealing the Corporation: perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*; Routledge.
- Balmer, J. M. T. y Greyser, S. A. (2006): "Corporate Marketing: integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation" en *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 7/8 pp. 730-741.
- Barlett, J. L. et al. (2013): "Reputation and legitimacy: accreditation and rankings to assess organizations" en Carroll, C. E. (ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation (Handbooks in Communication and Media)*, pp. 530-544; Wiley-Blackwell.

- Barnett, M. et al. (2006): "Corporate Reputation: the definitional landscape" en *Corporate Reputation Review*, vol. 9, n.1, pp. 26-38.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage" en *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Barrett, R. (1998): *Liberating the Corporate Soul: building a visionary organization*; A Butterworth-Heinemann Title.
- Barrow, S. y Mosley, R. (2005): *The Employer Brand: bringing the best of Brand Management to people at work*; John Wiley & Sons.
- Bates, S. (2011): *Discover your CEO brand: secrets to embracing and maximizing your unique value as a leader*; McGraw-Hill Professional.
- Beal, A. y Strauss, J. (2008): *Radically transparent: monitoring and managing Reputations Online*; John Wiley & Sons.
- Bennett, P. D. (1988): *Diccionario de términos de marketing*; American Marketing Association.
- Ben-Shahar, T. (2007): *Happier: Learn the secrets to daily joy and lasting fulfillment*; McGraw-Hill Professional.
- Ben-Shahar, T. (2008): *Happier: can you learn to be happy?*; McGraw-Hill Professional.
- Ben-Shahar, T. (2009): *The pursuit of perfect: how to stop chasing perfection and start living a richer, happier life*; McGraw-Hill Contemporary.
- Berenguer, G. y Cervera, A. (2006): "Influencias del postmodernismo en marketing y comportamiento del consumidor: ¿El fin de la era del marketing?" en *Revista Española de Investigación de Marketing*, marzo, vol. 10, n. 1.
- Bergeron, C. (2012): *What is Reputation Management: why it is important for your local business and what to do about it*; Snap in Media.
- Berlin, I. (1958): *Two concepts of Liberty*; Clarendon Press.
- Berry, L. L. (2000): "Cultivating Service Brand Equity" en *Journal of the Academy of Marketing Science*, invierno, vol. 28, n. 1, pp. 128-137.
- Beverland, M. (2009): *Building Brand Authenticity: 7 habits of iconic Brands*; Palgrave Macmillan.
- Bhalla, G. (2010): *Collaboration and co-creation: new platforms for Marketing and Innovation*; Springer.

- Bieto, E. (2008): "Modelos de negocio e intra-emprendedores", documento de trabajo; ESADE.
- Bigues, P.A. (1985): *Prospective et competitive*; Mac-Graw Hill.
- Blackston, M. (1992): "Observations: building Brand Equity by managing the Brand's Relationships" en *Journal of Advertising Research*, mayo/junio, vol. 32, pp. 79-83.
- Blanchard, K. (2003): *Servant leader*; Thomas Nelson.
- Blanchard, K. y Barrett, C. (2011): *Lead with LUV: a different way to create real success, it pays to put your people first*; Financial Times/Pearson.
- Blumenthal, D. (2005): "Why branding, as we know it, is about to collapse" en *Journal of Brand Management*, vol. 12, pp. 148-150.
- Bontis, N. et al. (2007): "The mediating effect of organizational reputation on Customer Loyalty and Service Recommendation in the banking industry" en *Management Decisions*, vol. 45, n. 9, pp. 1426-1445.
- Bouchikhi, H. y Kimberly, J. R. (2008): *The Soul of the Corporation: how to manage the Identity of your company*; Pearson Prentice Hall.
- Branson, R. (2008): *Hagámoslo: las claves del éxito del fundador de Virgin*; Urano.
- Bromley, D. B. (1993): *Reputation, Image and Impression Management*; Wiley.
- Brown, G. H. (1950): "Measuring consumer attitudes towards products" en *Journal of Marketing*, vol. 14, n. 5, pp. 691-698.
- Brown, T. (2009): *Change by design: how Design thinking creates new alternatives for Business and Society: how design thinking can transform organizations and inspire innovation*; Collins Business.
- Bruce, A. (1997): "Southwest: back to the FUNdamentals" en *HR Focus*, marzo, vol. 74, n. 3, p. 11.
- Burchell, M. y Robin, J. (2011): *The Great Workplace: how to build it, how to keep it, and why it matters*; Jossey Bass.
- Brown, R. y Turner, P. (2008): *The admirable company: why Corporate Reputation matters so much and what it takes to be ranked among the best*; Profile Books.
- Bunz, U. K. y Maes, J. D (1998): "Learning Excellence: Southwest Airlines' approach" en *Managing Service Quality*, vol. 8, n. 3, pp. 163-169.

- Burke, C. y Grosvenor, I. (2003): *The school I'd like: children and young people's reflections on an Education for the 21st Century*; Routledge.
- Calder, Simon (2002): *No frills: the truth behind the low-cost revolution in the skies*; Virgin Books.
- Campbell, M.C. (2002): "Building Brand Equity" en *International Journal of Medical Marketing*, vol. 2, pp. 208-218.
- Canadian Association of Importers and Exporters (2010): *Importer best practices: case study-Cirque du Soleil*.
- Caplan, J. (2011): *The value of Talent: promoting Talent Management across the organization*; Kogan Page.
- Capriotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*; Ariel.
- Capriotti, P. (2009): *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*; Andros.
- Capriotti, P. e Iglesias, O. (2008): "Brand Management", en Garrido, F. J., *Lo que se aprende en los mejores MBA*, vol. 2; Gestión 2000.
- Carroll, A. B. (1999): "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct" en *Business and Society*, septiembre, vol. 38, n. 3, pp. 268-295.
- Carter, S. y Deephouse, D. (1999): "Tough talk and shooting speech: managing Reputations for being tough and for being good" en *Corporate Reputation Review*, vol. 2, n. 4, pp. 308-322.
- Cañaveral, I. y Feliu, M. J. (2011): *Juega el partido de tu vida: el capital humano y el talento reside en las emociones*; Paréntesis.
- Casado, J. M. (2003). *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*; Prentice Hall.
- Castells, M. (1999): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*; S. XXI.
- Castiñeira, Á. y Lozano, J. M. (2012): *El poliedro del liderazgo: una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*; Deusto.
- Cees B.M. van Riel, John M.T. Balmer, (1997): "Corporate Identity: the concept, its measurement and management" en *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 5/6, pp. 340-355.

- Chan Kim, V. y Mauborgne, R. (2005): *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*; Harvard Business Press.
- Cheese, P. et al. (2008): *The Talent Powered Organization: strategies for globalization, Talent Management and high performance*; Kogan Page.
- Cheng, W. (2008): *Doing good well: what does (and does not) make sense in the nonprofit world*; Wiley.
- Chernatony, L. de (1999): "Brand Management through narrowing the gap between Brand Identity and Brand Reputation" en *Journal of Marketing management*, vol. 15, pp. 157-179.
- Chernatony, L. de (2006): *From Brand Vision to Brand Evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*; Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chernatony, L. de (2008): "Adapting Brand theory to the context of Nation Branding" en *Nation Branding*.
- Chernatony, L. de y Harris, F. (2000): "Developing Corporate Brands through considering internal and external stakeholders" en *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n. 3, pp. 268-274.
- Chernatony, L. de (2009): *Note on Nation Branding*; William Davidson Institute at the University of Michigan.
- Chesbrough, H. (2003): *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*; Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. (1997): *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*; Harvard Business Review Press.
- Chun, R. y Davies, G. (2006): "The influence of Corporate Character on customers and employees: exploring similarities and differences" en *Journal of Academy of Marketing Science (JAMS)*, primavera, vol. 34, n. 2, pp. 138-146.
- Chun, R. y Davies, G. (2010): "The effect of merger on employee views of Corporate Reputation: time and space dependent theory" en *Industrial Marketing Management*; vol. 39, n. 5, pp. 721-727.
- Collins, J. (2001): *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*; Random House Business.

- Corkindale, D. y Belder, M. (2009): "Corporate Brand Reputation and the adoption of innovations" en *Journal of Product and Brand Management*, vol. 18, n. 4, pp. 242-250.
- Corley, K.G. y Gioia, D.A. (1998): "Symbolism, sense-making, sense-giving and strategic change", parte del simposio presentado en el encuentro nacional de Academy of Management, San Diego: "Discourse and change in organizations".
- Copeland, M. T. (1923): *Marketing problems*; Forgotten Books.
- Cornelissen, J. P. et al. (2007): "Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products" en *British Journal of Management*, vol. 18, pp. 1-16.
- Corporate Excellence (2011): *Southwest: La gestión de calidad y buen servicio de los clientes enfocada hacia los empleados*; Corporate Excellence.
- Costa, J. (1987): *La imagen global*; Ceac.
- Costa, J. (1989): *Enciclopedia del diseño*; Ceac.
- Costa, J. (1992): *Identidad corporativa y estrategia de empresa. 25 Casos Prácticos*; Ceac.
- Costa, J. (2001): *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*; Paidós Ibérica.
- Costa, J. (2003): *Imagen corporativa en el S. XXI*; La Crujía.
- Council of the Federation (2011): *Bringing Education in Canada to the world, bringing the world to Canada: an international education marketing action plan for provinces and territories*; The Council of the Federation.
- Covey, S. R. (1996): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*; Paidós.
- Covey, S. R. (1999): *Living the 7 habits: stories of courage and inspiration*; Free Press.
- Covey, S. R. (2006): *The 8th habit: from effectiveness to greatness*; Free Press.
- Crainer, S. (1995): *The real power of Brands: making Brands work for competitive advantage*; Financial Times/Prentice Hall.
- Cretu, A. y Brodie, R. (2007): "The influence of Brand Image and Company Reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective" en *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n. 2, pp. 230-240.
- Cubeiro, J. C. (2003): *En un lugar del talento*; Prentice Hall.

- Cubeiro, J. C. (2006): *La sensación de fluidez*; Pearson.
- Czaplewski, A. J et al. (2001): "Southwest Airlines: how internal marketing pilots success" en *Marketing Management*, septiembre/octubre, vol. 10, n. 3, p 14.
- Dalkey, N. C. y Helmer, O. (1963): "An experimental application of the Delphi method to the use of experts" en *Management Science*, vol. 9, n. 3, pp. 458-467.
- Dall'Olmo Riley, F. y Chernatony, L. de (2000): "The Service Brand as relationships builder" en *British Journal of Management*, vol. 11, n. 2, pp. 137-150.
- Davenport, T. H. y Beck, J. C. (2002): *Attention economy: understanding the new currency of business*; Harvard Business School Press.
- Davenport, T. O. (2000): *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*; Gestión 2000.
- Davies, G. y Chun, R. (2002): "Gaps between the internal and external perceptions of the Corporate Brand" en *Corporate Reputation Review*, vol. 5, n. 2/3, pp. 144-158.
- Davies, G. et al. (2002): *Corporate Reputation and competitiveness*; Routledge.
- Davies, G. et al. (2011): "Reputation gaps and the performance of service organisations" en *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 5, pp. 463-574.
- Davies, J. y Kourdi, J. (2010): *The truth about Talent: a guide to building a dynamic workforce, realizing potential and helping leaders succeed*; Jossey-Bass.
- Deci, E. L. (1976): *Intrinsic motivation (Perspectives in social psychology, vol. 1)*; Plenum Press.
- Deephouse, D. L. (2000): "Media Reputation as a strategic resource: an integration of mass communications and resource-based theories" en *Journal of Management*, vol. 26, n. 6, pp. 1091-1112.
- Deloitte (2011): "Disruptive Innovation: the Southwest Airlines case revisited"; Deloitte.
- DeLong, T. J y Vijayaraghavan, V. (2002): "Cirque du Soleil" en *Harvard Business School Premier Case Collection*, Julio, Harvard Business School.
- Diermeier, D. (2011): *Reputation rules: strategies for building your company's most valuable asset*; McGraw-Hill.

- Dolan, S. (2009): "La cultura corporativa: el caso de la dirección por valores" en *La comunicación empresarial de los intangibles en España y Latinoamérica*, Informe Anual 2009, pp.103-115; Prentice Hall.
- Dolan, S.L. et al. (2006): *Managing by values*; Palgrave Macmillan.
- Donaldson, T. y Preston, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications" en *The Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 65-91.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1999): *Ties that bind: a social contracts approach to business ethics*; Harvard Business School Press.
- Dowling, G. (1994): *Corporate Reputations: strategies for developing the Corporate Brand*; Kogan Page.
- Dowling, G. (2001): *Creating Corporate Reputation*; Oxford University Press.
- Drake, L. y Llewellyn, D. T. (1995): "The pricing of bank payments services" en *International Journal of Bank Marketing*, vol. 13, n. 5, pp. 3-11.
- Drawbaugh, K. (2001): *Brands in the balance: meeting the challenges to Commercial Identity*; Financial Times/Prentice Hall.
- Dutton, J. E. y Dukerich, J. M. (1991): "Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in organizational adaptation" en *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, pp. 517-554.
- Dutton, J. E. et al. (1994): "Organizational images and member identification" en *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n. 34, pp. 239-263.
- Echeverri, L. M. y Rosker, E. (2011): "Diferencias en la construcción de marca país: Canadá y Colombia" en *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, n. 33, mayo-agosto.
- Edelman (2012): *Edelman Trust Barometer*; Edelman.
- Edwards, D. (2011): *I'm feeling lucky: the confessions of Google employee number 59*; Mariner Books.
- Ettenson, R. y Knowles, J. (2008): "Don't confuse Reputation with Brand" en *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n. 2, pp. 19-21.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995): *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*; Paidós.

- Farquhar, P. H. (1989): "Managing Brand Equity" en *Marketing Research*, vol.1, pp. 24-33.
- Fernández Aguado, J. (2002): *Dirigir y motivar equipos: claves para un buen gobierno*; Ariel.
- Ferris, G. R., et al. (2003): "Personal Reputation in organizations" en Greenberg, J. (ed.), *Organizational behaviour: the state of the science*, pp. 211-246.
- Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*; Stanford University Press.
- Fiol, C. M. y Kooor-Misra, S. (1997): "Two-way mirroring; Identity and Reputation when things go wrong" en *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 2, 147-151.
- Florida, R. (2003): *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*; Basic Books.
- Florida, R. et al. (2009): "Talent, Technology and Tolerance in Canadian Regional Development en Martin Prosperity Institute", documento de trabajo en *Ontario in the creative age*.
- Foley, J. y Kendrick, J. (2006): *Balanced Brand: how to balance the stakeholder forces that can make or break your business*; Jossey Bass.
- Fombrun, Ch. J. (1996): *Reputation: realizing value from the Corporate Image*; Harvard Business School Press.
- Fombrun, Ch. J. (2012): "The building blocks of Corporate Reputation: definitions, antecedents, consequences" en *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*; Oxford University Press.
- Fombrun, Ch. J. y Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and Corporate Strategy" en *Academy of Management Journal*, junio, vol. 33, n. 2, pp. 233-258.
- Fombrun, Ch. J., y Van Riel, C. (1997): "The reputational landscape" en *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n.1, pp. 5-13.
- Fombrun, Ch. J. y Van Riel, C. (2003): *Fame and fortune: how successful companies build winning Reputations*; FT Press.
- Foreman, P. E. (2012): "An Identity-based view of Reputation, Image and Legitimacy: clarifications and distinctions among related constructs" en Barnett, M. L. y Pollock, T. G., *The Oxford handbook of Corporate Reputation (Oxford handbooks in business & management)*; Oxford University Press.

- Foss, N. J. et al. (2012): *Innovating organization and management: new sources of competitive advantage*; Cambridge University Press.
- Fox, J. J. y Reiss, R. (2012): *The transformative CEO: impact lessons from industry game changers*; McGraw-Hill Professional.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*; Pitman.
- Freeman, R. E. y Mc Vea, J. (2001): "A stakeholder approach to strategic management" en Hitt, M. et al. (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (1a ed.), pp. 189-207; Blackwell.
- Freiberg, K., y Freiberg, J. (1996): *Nuts! Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*; Bard Press.
- Future Brand (2010): *Country Brand Index*, informe anual, Future Brand.
- Future Brand (2011): *Country Brand Index*, informe anual, Future Brand.
- Gaines-Ross, L. (2003): *CEO Capital: a guide to building CEO Reputation and company success*; John Wiley & Sons.
- Gardner, H. (1983): *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*; Basic Books.
- Gell-Mann, M. (1995): *The Quark and the Jaguar: adventures in the simple and the complex*; Abacus.
- Gerver, R. (2010): *Creating tomorrow's schools today: Education, our children, and their futures*; Continuum.
- Gerver, R. (2013): *Change: learn to love it, learn to lead it*; Portfolio Penguin.
- Geus, A. de (1997): *Living company: growth, learning and longevity in business*; Nicholas Brealey Publishing.
- Gilligan, C. (1985): *La moral y la teoría: la psicología del desarrollo femenino*; FCE.
- Gilmore, J. H. y Pine, B. J. I. (2007): *Authenticity: what consumers really want*; Harvard Business School Press.
- Gioia, D. A. y Thomas, J. B. (1996): "Identity, Image and Issue Interpretation: sense-making during strategic change in academia" en *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 3, pp. 370-403.
- Gioia, D. A. et al. (2000): "Organizational Identity, Image, and adaptive Instability" en *The Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 63-81; Academy of Management.

- Gittel, J. (2005): *The Southwest Airlines way-Using the power of relationships to achieve high performance*; McGraw-Hill.
- Glynn, M.A. y Watkiss, L. (2012): "Exploring cultural mechanisms of Organizational Identity construction" en Schultz, M. et al. (eds.), *Constructing Identity in an around organizations, perspectives on process organization studies*, pp. 63-88; Oxford University Press.
- Goleman, D. (1995): *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ for Character, Health and lifelong achievement*; Bantam Books.
- Goleman, D. (2007): *Social intelligence: the new science of human relationships*; Hutchinson.
- Goleman, D. et al. (2008): *Transparency: how leaders create a culture of candor (J-B Warren Bennis Series)*; Jossey Bass.
- Gordon, T. J. y Helmer, O. (1964): "Report on a long-range forecasting study" en *Rand Corporation*.
- Gotsi, M. y Wilson, A. (2001): "Corporate Reputation: seeking a definition" en *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 6, n. 1, pp. 24-30.
- Grant, R. M. (2007): *Contemporary strategy analysis*; Wiley-Blackwell.
- Gratton, L. (2003): *The democratic enterprise: liberating your business with freedom, flexibility and commitment*; Financial Times/Prentice Hall.
- Gray, E. y Balmer, J. (1998): "Managing Corporate Image and Corporate Reputation" en *Long Range Planning*, vol. 31, pp. 695-702.
- Gregory, J. R. y Wiechmann, J. G. (1997): *Leveraging the Corporate Brand*; McGraw-Hill Contemporary.
- Grunig, J.E. (1993): "Image and substance: from symbolic to behavioral relationships" en *Public Relations Review*, vol. 19, n. 2, pp. 121-139.
- Haccoun, R. R. (2001): "Solving applied problems using theory and research" en *Effectif*, pp. 16-19, septiembre-octubre.
- Hall, A. (2007): "Southwest Airlines: the role of Human Resources in implementing business strategy and hiring practices" en *Capella University*.
- Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources" en *Strategic Management Journal*, vol. 74, n. 13, pp. 135-144.

- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage" en *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Hallowell, R. H. y Heskett, J. L. (1997): "Southwest Airlines: 1993 (A)" en *Harvard Business School Case*, pp. 694-023.
- Hamel, G. (2002): *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*; Harvard Business Review Press.
- Hannington, T. (2004): *How to measure and manage your Corporate Reputation*; Gower Publishing Ltd.
- Haque, U. (2011): *The New Capitalist Manifesto: building a disruptively better business*; Harvard Business School Press.
- HR Worldat Work (2005): *The state of human resources outsourcing: 2004/2005 - survey results*, febrero, HR Worldat Work.
- Harris, F. y Chernatony, L. de (2001): "Corporate Branding and Corporate Brand performance" en *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3/4, pp. 441-456.
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2008): *Taking Brand Initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*; Jossey Bass.
- Hatum, A. (2010): *Next generation Talent Management: Talent Management to survive turmoil*; Palgrave Macmillan.
- Havas Media (2012): *Meaningful Brands for a sustainable future: challenges traditional marketing definitions of brand value*; Havas Media.
- Haywood, R. (2005): *Corporate Reputation and Brand the bottom line: powerful, proven communications strategies for maximizing value*; Kogan Page.
- Helly, D. (2007): "Logros y limitaciones del multiculturalismo canadiense" en *Política Exterior*, n. 120, noviembre-diciembre.
- Herbig, P. y Milewicz, J. (1995): "The relationship of Reputation and credibility to Brand success" en *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, n. 4, pp. 5 -10.
- Heward, L. y Bacon, J. U. (2006): *Cirque du Soleil: the Spark-Igniting the creative fire that lives within us all*; Random House USA.
- Hierling, M. et al. (2007): *Organizational Culture and the case of Google: what is Organizational Culture and how it can influence the performance of a company*; GRIN.

- Hill, S. y Lederer, C. (2001): "See your Brands through your customer's eyes" en *Harvard Business Review*, junio, vol. 79, n. 6, pp. 125-33, 148.
- Hofstede, G. (2002): *Exploring Culture: exercises, stories and synthetic cultures*; Intercultural Press.
- Hofstede, G. (2003): *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*; SAGE Publications.
- Hofstede, G. et al. (2010): *Cultures and organizations: software of the mind, third edition: intercultural cooperation and its importance for survival*; McGraw-Hill Professional.
- Holt, D. B. (2004): *How Brands become icons*; Harvard Business School Press.
- Holzer, B. (2011): *Brand Authenticity: the meaning and importance of Authenticity for Sustainable Branding*; VDM Verlag Dr. Müller.
- Hudson, S. y Ritchie, J. (2009): "Branding a memorable destination experience. The case of Brand Canada" en *International Journal of Tourism Research*, vol. 11, n. 2, pp. 217-228.
- Hurtado de Barrera, J. (2000): *Metodología de la investigación holística*; Fundación Sydal.
- Ind, N. (1997): *The corporate brand*; Palgrave Macmillan.
- Ind, N. (2005): *Beyond Branding: how the new values of transparency and integrity are changing the world of Brands*; Kogan Page.
- Interbrand (2006): *The Brand Glossary*; Palgrave Macmillan.
- Interbrand (2010): *Best Canadian Brands 2010: The definitive guide to Canada's most valuable Brands*; Interbrand.
- Jacobs, J. (1984): *Cities and the wealth of nations: principles of economic life*; Random House Inc.
- Jericó, P. (2001): *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*; Financial Times/Prentice Hall.
- Jericó, P. (2010): *Héroes cotidianos: descubre el valor que llevas dentro*; Planeta.
- Jiménez, A. y Aguado, M. (2009): *Employer Branding: la gestión de las marcas para atraer y retener talento*; Almuzara.
- Jiménez-Morales, M. et al. (2005): *La marca corporativa (MEDIA TK)*; Eumo Editorial SAU.

- Kanter, R. Moss: *SuperCorp: how vanguard companies create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*; Crown Business.
- Kapferer, J. N. (1997): *Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating Brand Equity*; Kogan Page, London.
- Kapferer, J. N. (2002): "Corporate Brand and Organizational Identity" en Moingeon, B. y Soenen, G., *Corporate and organizational identities*; Routledge.
- Kapferer, J. N. (2003): *Les marques, capital de l'entreprise*; Éditions d'organisation.
- Kapferer, J. N. (2008): *The new strategic Brand Management: creating and sustaining Brand Equity long term 4th edition (New strategic Brand Management: creating & sustaining Brand Equity)*; Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2010): "Luxury after the crisis: pro logo or no logo?" en *European Business Review*, septiembre-octubre, pp. 42-46.
- Kaputa, C. (2009): *The Female Brand: using the female mindset for business success*; Davies-Black Publishing.
- Keighley, G. (2004): "La fábrica Phantasmagoria" en *Business 2.0*, enero-febrero 2004.
- Keller, K. L. (1998): *Strategic Brand Management*; Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Kent, W. (2010): "A systematic review of the Corporate Reputation literature: definition, measurement, and theory" en *Corporate Reputation Review*, 12, vol. pp. 357-387
- Kim, W. Chan y Mauborgne, R. (2005): *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*; Harvard Business School Press.
- King, S. (1991): "Brand Building in the 1990s" en *Journal of Consumer Marketing*, vol. 8, n. 4, pp.43-52.
- Klein, N. (2001): *No logo: el poder de las marcas*; Paidós.
- Klewes, J. y Wreschniok, R. (2009): *Reputation Capital: building and maintaining Trust in the 21st century*; Springer.
- Knox, S. y Bickerton, D. (2003): "The six conventions of Corporate Branding" en *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 998-1016.

- Koffka, K. (1999): *Principles of Gestalt psychology*; Routledge.
- Kohlberg, L. (1981): *Essays on moral development*; Harpercollins.
- Köhler, W. (1959): *Gestalt psychology*; Signet.
- Komisarjevsky, C. (2012): *The power of Reputation: strengthen the asset that will make or break your career*; Amacom.
- Kornberger, M. (2010): *Brand Society: how Brands transform management and lifestyle*; Cambridge University Press.
- Kossovsky, N. (2012): *Reputation, stock price, and you: why the market rewards some companies and punishes others*; Apress.
- Kotler, P. (1993): *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and regions*; Simon and Schuster.
- Kotler, P. (2002): "Country as a brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective" en Journal of Brand Management.
- Kotler, P. (2003): *Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z*; Prentice Hall.
- Land, C. y Taylor, S. (2011): "Be who you want to be: Branding, Identity and the desire for Authenticity", en Brannan, M. J. et al., *Branded lives: the production and consumption of meaning at work*; Cheltenham: Edward Elgar.
- Landeta, J. (1999): *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*; Ariel.
- Larraín, J. (2001): *Identidad chilena*; LOM Ediciones.
- Laszlo, E. (2008): *Quantum shift in the global brain: how the new scientific reality can change us and our world*; Inner Traditions Bear and Company.
- Lawler III, E. E. y Ulrich, D. (2008): *Talent: making people your competitive advantage*; Jossey Bass.
- Leibner, J. et al. (2009): *The power of strategic commitment: achieving extraordinary results through total alignment and engagement*; Amacom.
- Levering, R. (1988): *A Great Place to Work: what makes some employers so good, and most so bad*, Avon Books.
- Lewin, K. (1966): *Principles of topological psychology*; New York: McGraw-Hill Book Co.

- Lewin, K. (1999): *The complete social scientist*; Washington: American Psychological Association.
- Linstone, H. y Turoff, M. (eds.) (1975): *The Delphi method: techniques and applications*; Addison Wesley.
- Lipovetsky, G. (2002): *El crepúsculo del deber: la ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*; Anagrama.
- Locke, C. et al. (2000): *The Cluetrain Manifesto: the end of business as usual*; Financial Times Series.
- Logsdon, J. M. y Wood, D. J. (2002): "Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction" en *Business & Society*, vol. 41, pp. 365-370.
- López de Urralde, Í. et al. (2011): *Diccionario abreviado de términos de Branding*; Coleman CBX/Instituto de Empresa.
- Lowney, C. (2005): *Heroic leadership: best practices from a 450 year old company that changed the world*; Loyola University Press.
- Luoma-aho, V. (2007): "Neutral Reputation and public sector organizations" en *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n 2, pp. 124-143.
- Lyubomirsky, S. (2008): *The how of happiness: a new approach to getting the life you want*; Penguin Books.
- Mackey J. y Sisodia R. (2013): *Conscious capitalism, liberating the heroic spirit of business*; Harvard Business Review Press.
- Macrae, C. (1996): *The Brand Chartering Handbook: how Brand Organizations learn 'Living Scripts'*, Eiu Series; Addison-Wesley Pub.
- Maddock, G. M. et al. (2011): *Brand new: solving the innovation paradox-How great Brands invent and launch new products, services, and business models*; John Wiley & Sons Ltd.
- Maldar, N. J. (2007): *Brand Management*, ICFAI.
- Marina, J. A. (2010): *La educación del talento*; Ariel.
- Martin, G. y Hetrick, S. (2006): *Corporate Reputations, Branding and People Management: a strategic approach to HR*, Advanced HR practitioner series; Butterworth-Heinemann.

- Martínez, C. (2007): "Plurilingüismo y multiculturalidad: el caso del sistema educativo canadiense" en *Revista de Educación*, n. 343. mayo-agosto, pp. 133-148; Universidad de Ottawa.
- Marwick, N. y Fill, C. (1977): "Towards a framework for managing Corporate Identity" en *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 5/6, pp. 396-409.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*; NY: Harper.
- Masum et al. (2012): *The Reputation Society: how online opinions are reshaping the offline world*, The Information Society Series; MIT Press.
- McKinsey & Company (2001): "The power of Brand delivery: building the foundation for a profitable emotional bond with customers" en *Marketing Practice*, julio.
- Merz, M. A. et al. (2009): "The evolving Brand logic: a service-dominant logic perspective" en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, pp. 328-344.
- Michaels, E. et al. (2001): *The War for Talent*; Harvard Business School Press.
- Miller, A. (2012): *Managing of Corporate Brand*; Koros-Press.
- Milliman, J. et al. (1999): "Spirit and Community at Southwest Airlines: an investigation of a spiritual values-based model" en *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n. 3, pp.221-233.
- Milliman, J. et al. (2003): "Workplace Spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment" en *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n. 4, pp. 426-447.
- Mintzberg, H. (1994): "The fall and rise of Strategic Planning" en *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 107-114.
- Mintzberg, H. et al. (1998): *Strategy bites back: it is a lot more, and less, than you ever imagined*; FT Prentice Hall.
- Misztal, B. A. (1996): *Trust in modern societies. The search for the bases of social order*; Nueva York: Policy Press.
- Mitchell, C. (2002): "Seeing the Brand inside" en *Harvard Business Review*, n. 80, pp. 99-105.
- Moilanen, T. y Rainisto, S. (2008): *How to Brand nations, cities and destinations: a planning book for Place Branding*; Palgrave Macmillan.

- Moingeon, B. y Soenen, G. (2002): *Corporate and Organizational Identities: integrating Strategy, Marketing, Communication and organizational perspective*; Routledge.
- Money, K. et al. (2010): "Exploring Reputation of B2B partnerships: extending the study of Reputation from the perception of single firms to the perception of inter-firm partnerships" en *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 5, julio, pp. 761-768.
- Moorthy et al. (1992): *Marketing models*; Prentice Hall.
- Morley, M. (2009): *The Global Corporate Brand Book*; Palgrave MacMillan.
- Muniz, A. M. et al. (2005): "Religiosity in the abandoned apple Newton Brand Community" en *The Journal of Consumer Research*, vol. 312, n. 4, pp. 737-747.
- Murphy, J. M. (1990): *Brand Strategy*; Director Books.
- Nayar, V. (2010): *Employees first, customers second: turning conventional management upside down*; Harvard Business School Press.
- Neumeier, M. (2006): *The Brand gap*; Peachpit Press Publications.
- Neumeier, M. (2009): *The Designful Company: how to build a culture of nonstop Innovation*; Peachpit Press Publications.
- Nordström, K. y Ridderstråle, J. (1999): *Funky business forever: how to enjoy capitalism*; Prentice Hall.
- Olins, W. (1990): *Corporate Identity: making business strategy visible through Design*; Harvard Business School Press.
- Olins, W. (2009): *Wally Olins: el libro de las marcas*; Océano.
- Ollé, R. y Riu, D. (2009): *El nuevo Brand Management*; Gestión 2000.
- O'Reilly, Ch y Pfeffer, J. (1995): "Southwest Airlines" en *Stanford-Graduate School of Business*.
- Park, C.W. et al. (1986): "Strategic Brand concept: Image Management" en *Journal of Marketing*, vol. 50, octubre, pp. 135-145.
- Pérez, A. (2011): *Expertología*; Alienta.
- Peters, T. (1997): *The circle of Innovation: you can't shrink your way to greatness*; Vintage.
- Pettigrew, A. M. (1979): "On studying Organizational Cultures" en *Administrative Science Quarterly*, diciembre, vol. 24, n. 4, pp. 570-581.

- Petrick, J. et al. (1999): "Global leadership skills and Reputational Capital: intangible resources for sustainable competitive advantage in the 21st century" en *Academy of Management Executive*, febrero, vol. 13, n. 1, pp. 58-69.
- Pine, B. J. I. y Gilmore, J. H. (1999): *The Experience Economy: work is theater and every business a stage*; Harvard Business School Press.
- Pink, D. H. (2002): *Free agent nation: the future of working for yourself*; Warner Books.
- Pizzorno, A. (2004): "Resources of social capital: Reputation and Visibility" en la *presentación en la escuela de verano de la ECSR sobre capital social*, Trento (Italia), 22-27 agosto.
- Plummer, J. T. (1984): "How personality makes a difference" en *Journal of Advertising Research*, diciembre-enero, vol. 24, n. 6, pp. 27-31.
- Pontí, F. (2009): *¡Innovación!: siete movimientos para construir una empresa innovadora*; Granica.
- Porter, M. E. (1996): "What is strategy?" en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, vol. 74, n. 6.
- Porter, M. E. (1998): *The Competitive advantage of nations*; The Free Press.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011): "Creating shared value" en *Harvard Business Review*, enero-febrero, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- Post, J. et al. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholders view" en *California Management Review*, vol. 45, n. 1, pp. 6-28.
- Potter, E. H. (2010): *Branding Canada: projecting Canada's soft power through public diplomacy*; McGill Queen's University Press.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1996): *Competing for the future*; Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004): *The future of competition: co-creating unique value with customers*; Harvard Business School Press.
- Punset, E. (2007): "Mi obsesión es conciliar entretenimiento y conocimiento" en *Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión (2007)*: Revista Academia TV, n. 102, noviembre, p. 23.
- Punset, E. (2011): *Excusas para no pensar: cómo nos enfrentamos a las incertidumbres de nuestra vida*; Ediciones Destino.

- Quain, B. (2008): *Prosumer power!: how to create wealth by being smarter, not cheaper, and referring others to do the same*; International Network Training Institute.
- Quevedo, E. de (2003): *Reputación y creación de valor: una relación circular*; Paraninfo.
- Ramaswamy, V. y Gouillart, F. (2010): *The power of Co-Creation: build it with them to boost growth, productivity, and profits*; The Free Press.
- Rao, H. (1994): "The social construction of Reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912" en *Strategic Management Journal*.
- Rayburn, A. (2001): *Naming Canada: stories about Canadian Place Names*; University of Toronto Press.
- Regueira, J. (2011): *Big brother is dead: el día que el consumidor hizo callar a las marcas*; Esic.
- Reputation Institute (2010): *Country RepTrak report*; Reputation Institute.
- Reputation Institute (2011): *Welcome to the Reputation economy: where reputation management is not optional*; Reputation Institute.
- Reputation Institute (2011): *Country RepTrak report*; Reputation Institute.
- Reputation Institute (2012): *Country RepTrak report*; Reputation Institute.
- Retortillo, Á. et al. (2006): "Inmigración y modelos de integración entre la asimilación y el multiculturalismo" en *Revista universitaria de ciencias del trabajo*, n.7, 2006, pp. 123-139.
- Ricart, J.E. y Rosanas, J.M. (2012): *Towards a New Theory of the Firm: humanizing the Firm and the Management Profession*; Fundación BBVA.
- Ridderstråle, J. y Nordström, K. A. (2004): *Karaoke Capitalism: management for mankind*; Prentice Hall.
- Ries, A. y Ries, L. (2006): *The origin of Brands: how product evolution creates endless possibilities for new Brands: discover the natural laws of product Innovation and business survival*; Harper.
- Riezebos, R. y Grinten, J. Van der (2011): *Positioning the Brand: an inside-out approach*; Routledge.

- Rindova, V. (1997): "The Image cascade and the formation of Corporate Reputations" en *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1/2, pp. 188-194.
- Roberts, P. W. y Dowling, G. R. (2002): "Corporate Reputation and sustained superior financial performance" en *Strategic Management Journal*, vol. 23, 12, pp. 1077-1093.
- Roberts, K. (2006): *Lovemarks: the future beyond Brands*; PowerHouse Books.
- Robinson, K. (2001): *Out of our minds: learning to be creative*; Capstone.
- Robinson, K. (2009): *The Element: how finding your passion changes everything*; Penguin Books.
- Rodríguez-Ginorio, Á. (2011): "Organizational behavior comparative analysis of Southwest Airlines: a relaxed and fun Organizational Culture that transforms the airline industry" en *Revista Empresarial Inter Metro*, primavera, vol. 7, n.1, p. 14.
- Rogerson, W. P. (1983): "Reputation and product quality" en *The Bell Journal of Economics*, otoño, vol. 14, n. 2, pp. 508-516.
- Rosenbluth, H. (1992): *The customer comes second: put your people first and watch 'em kick butt*; Harper.
- Rothacher, A. (ed.) (2004): *Corporate Cultures and Global Brands*; World Scientific Publishing Company.
- Ruiz, B. et al. (2012): "Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial" en *Strategy & Management Business Review*, vol. 3, n. 1, pp. 9-31.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009): *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*; Alianza.
- Salinas, G. (2009): *The international brand valuation manual: a complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*; John Wiley & Sons.
- San Eugenio, J. de (2012): *Teoría y métodos para marcas de territorio*; UOC.
- Sanmartín, J. (1999): *Código de Hammurapi*; Trotta.
- San Nicolás, C., y Contreras, F. (2002): "Entorno al diseño de identidad como variable para la construcción de la imagen corporativa" en *Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación*, n. 2, pp. 81-92.

- Sartain, L. (2003): *HR from the heart: inspiring stories and strategies for building the people side of great business*; Amacom.
- Sartain, L. y Schumann, M. (2006): *Brand from the inside, eight essentials to emotionally connect your employees to your business*; Jossey Bass.
- Saxton, K. (1998): "Where do Reputations come from?" en *Corporate Reputations Review*, vol. 1, n. 4, pp. 393-399.
- Shapiro, A. (2011): *Users not customers: who really determines the success of your business*; Portfolio Penguin.
- Schlesinger, M. V. y Cervera, A. (2008): "Estudio comparativo entre personalidad de marca ideal vs. percibida: aplicación a las compañías aéreas" en *Innovar*, vol. 18, n. 31, pp. 61-76.
- Scheibe, M. et al. (1975): "Experiments in Delphi methodology" en Linstone, H. A. y Turoff, M. (eds.), *The Delphi method: Techniques and applications*, pp. 262-287; Addison-Wesley Educational Publishers.
- Schein, E. (1992): *Organizational Culture and leadership*; Jossey-Bass.
- Shenkar, O. y Yuchtman-Yaar, E. Y. (1997): "Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: an interdisciplinary approach to organizational standing" en *Human Relations*, noviembre, vol. 50, n. 11, pp. 1361-1381.
- Schimtt, B. H. (2000): *Experiential marketing*, Deusto.
- Schultz, M. et al. (eds.) (2000): *The expressive organization: linking Identity, Reputation, and the corporate brand*; OUP Oxford.
- Schultz, M. y Hatch, M. J. (2003): "Bringing the Corporation into Corporate Branding" en *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 1041-1064.
- Schultz, M. y Hatch, M. J. (2006): "A culture perspective on Corporate Branding" en Schroeder, J. y Salzer, M. (eds.), *Brand Culture*, p. 15-33; Routledge.
- Schultz, M. et al. (2006): "Living the Brand through symbols and artifacts" en Rafaeli, A. y Prat, M. (eds.), *Artifacts in Organizations*, 2005, pp. 141-160; Erlbaum Publishers.
- Schumann, M. y Sartain, L. (2009): *Brand for Talent: eight essentials to make your Talent as famous as your Brand*; Jossey Bass Wiley.
- Schwaiger, M. (2004): "Components and parameters of Corporate Reputation: an empirical study" en *Schmalenbach Business Review*, vol. 56, n. 1, pp. 46-71.

- Schwartz, T. et al. (2010): *The way we're working isn't working: the four forgotten needs that energize great performance*; Simon & Schuster Ltd.
- Schweizer, T. S. y Wijnberg, N. M. (1999): "Transferring Reputation to the Corporation in different cultures: individuals, collectives, systems and the strategic management of Corporate Reputation" en *Corporate Reputation Review*, vol. 2, n. 3, pp. 249-267.
- Seetharaman, A. et al. (2001): "A conceptual study on Brand Valuation" en *Journal of Product and Brand Management*, vol. 10, n. 4, pp. 243-256.
- Shaw, C. K. Y. (1995): "Patriotism and the construction of political identity" en Chen, H. J. y Jiang, Y. H. (eds.), *Political Community*, Nankang, Taipei, pp.271-296.
- Simões, C. et al. (2005): "Managing Corporate Identity: an internal perspective" en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, n. 2, pp. 153-168.
- Smith, D. y Cantrell, S. (2010): *Workforce of one: revolutionizing Talent Management through customization*; Harvard Business School Publishing.
- Southwest Airlines (2011): *One report 2010*; Southwest Airlines.
- Spector, A. J. (1961): "Basic dimensions of Corporate Image" en *Journal of Marketing*, octubre, vol. 25, n. 6, p. 47-51.
- Spronck, I. y Beerepoot, T. J. (2003): *The power of insight: finding the courage to connect in business*; Paraview Special Editions.
- Srinivasan, V. (1979): "Network models for estimating Brand specific effects in multi-attribute marketing models" en *Management Science*, vol. 25, enero, pp. 11-21.
- Stern, B. (2006): "What does Brand mean?: historical analysis method and construct definition" en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n. 2, pp. 216-223.
- Stewart, T. A. (1998): *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*; Crown Business.
- Stewart, T. A. (2001): *The wealth of knowledge: Intellectual Capital and the twenty-first century organization*; Doubleday Business.
- Strahilevitz, L. J. (2012): "Less Regulation, more Reputation" en Masum, H. y Tovey, M. (eds.), en *The Reputation Society: how online opinions are reshaping the offline world*, The Information Society Series, pp. 66-74; MIT Press.

- Strasser, S. (1989): *Satisfaction guaranteed: the making of American mass market*; Pantheon.
- Sunoo, B.P. (1995): "How fun flies at Southwest Airlines" en *Personnel Journal*, junio, vol. 74, n. 6, pp. 62-71.
- Swait, J. et al. (1993): "The equalization price: a measure of consumer perceived brand equity" en *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, n. 1, pp. 23-45.
- Sztompka, P. (2000): *Trust: a sociological theory (Cambridge Cultural Social Studies)*; Cambridge University Press.
- Tejada, L. (1992): *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones*; Joint Consultores.
- Temporal, P. y Alder, H. (1998): *Corporate charisma: how to achieve world-class recognition by maximising your Company's Image, brands and culture*; Piatkus Books.
- Temporal, P. y Lee, K. C. (2001): *Hi tech-Hi touch Branding: creating Brand power in the age of technology*; John Wiley & Sons.
- The World Bank (2013): "Doing business 2013: smarter regulations for small and medium-size enterprises"; The World Bank.
- Till, B. y Heckler, D. (2009): *Delivering the promise of your Brand: keeping the promise... and other keys to creating Brands people love*; FT Press.
- Toro, J. M. de (2009): *La marca y sus circunstancias: guía completa del Brand Management*; Deusto.
- Trigger, B. G. y Pendergast, J. F. (1978): "Saint-Lawrence Iroquoians" en *Handbook of North American Indians*, vol. 15, pp. 357-361; Smithsonian Institution.
- Ulrich, D. (1996): *Human resources champions: the next agenda for adding value and delivering results*; Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2007): *Leadership Brand: developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*; Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. y Lawler III, E. E. (2008): *Talent: making people your competitive advantage*; Jossey Bass.
- Ulrich, D. et al. (2009): *HR Transformation: building Human Resources from the outside in*; McGraw-Hill Professional.

- Ulrich, D. et al. (2010): *The why of work: how great leaders build abundant organizations that win*; McGraw-Hill Professional.
- Urde, M. (1999): "Brand orientation: a mindset for building Brands into strategic resources" en *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 1-3, 1999, pp. 117-133.
- Valbuena de la Fuente, F. (1997): *Teoría general de la información*; Noesis.
- Vallejo-Alonso, B. et al. (eds.) (2010): *Identifying, measuring, and valuing knowledge-based Intangible Assets: new perspectives (Premier Reference Source)*; IGI Global.
- Van Riel, C. B. M. (1997): *Comunicación Corporativa*; Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. (2012): *The Alignment Factor: leveraging the power of total stakeholder support*; Routledge.
- Van Riel, C. B. M. y Balmer, J. M. T. (1997): "Corporate Identity; the concept, its measurement and management" en *European Journal of Marketing*, vol. 31, n. 5/6, 1997, pp. 340-355.
- Vella, K. J. y Melewar, T. C. (2008): "Explicating the relationship between Identity and Culture, a multi-perspective conceptual model" en Melewar, T. C. (ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation*; Routledge.
- Vergin, R.C y Qorongleh. M. W. (1998): "Corporate Reputation and the stock market" en *Business Horizons*, vol. 41, n. 1, pp. 19-26.
- Vilaseca, B. (2013): *Qué harías si no tuvieras miedo: el valor de reinventarse profesionalmente*; Conecta.
- Villafañe, J. (2000): *El estado de la publicidad y el Corporate en España*; Pirámide.
- Villafañe, J. (2002): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*; Pirámide.
- Villafañe, J. (2004): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*; Pirámide.
- Villafañe, J. (2006): *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*; Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2013): *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*; Pearson.

- Villagra, N. (2010): “Los retos de la marca corporativa y su relación con las marcas de producto” en *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*; Prentice Hall.
- Wartick, S.L. (2002): “Measuring Corporate Reputation” en *Business and Society*, vol. 41, n. 4, pp. 371-392.
- Waterman, R. H. (2004): *In search of Excellence: lessons from America's best-run companies*; Profile Books.
- Watson Wyatt (2002): *Work USA 2002: Weathering the storm: a study of employee attitudes and opinions*; Watson Wyatt.
- Weber Shandwick (2011): *The company behind the Brand: in Reputation we trust*; Weber Shandwick.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988): “Reputation and Corporate Strategy: a review of recent theory and applications” en *Strategic Management Journal*, septiembre/octubre, vol. 9, n. 5, pp. 443-454.
- Weinberg, R. S. y Jackson, A. (1979): “Competition and extrinsic rewards: effect on intrinsic motivation and attribution” en *Research Quarterly*, vol. 50, pp. 494–502.
- Weiss, A. M. et al. (1999): “Reputation Management as a motivation for sales structure decisions” en *Journal of Marketing*, octubre, vol. 63, n. 4, pp. 74-89.
- Wellhoff, T. (2009): *Les valeurs: donner du sens, guider la communication, construire la réputation*; Eyrolles.
- Wertheimer, M. (1945): *Productive thinking*; Harper.
- Whetten, D., y Mackey, A. (2002): “A social actor conception of Organizational Identity and its implications for the study of Organizational Reputation” en *Business & Society*, vol. 41, n. 4, pp. 393-414.
- Yesav, M. N. J. (2007): *Case studies on Brand Management (Vol. I)*; ICFAI University Press.
- Zabala, I. et al. (2005): “Corporate Reputation in professional services firms: Reputation Management based on Intellectual Capital Management” en *Corporate Reputation Review*, vol. 8, pp. 59-71.
- Zaman, A. (2010): *Reputational risk: how to manage for value creation (MB Finance)*; Financial Times/ Prentice Hall.

- Zinkhan et al. (2001): "Corporate Image: a conceptual framework for strategic planning" en *Enhancing knowledge development in Marketing*; American Marketing Association, vol. 12, p. 152.
- Zohar, D. y Marshall, I. (2001): *Spiritual Intelligence: the ultimate intelligence (Bloomsbury Paperbacks)*; Bloomsbury Publishing PLC.

Webgrafía

- Alcaide, F. y Fernández, F. (2007): “Circo del Sol: la fábrica de los sueños” en http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=453:circo
- Arellano, N. (2009): “Cross-border telecommuting on the rise in Canada” en <http://www.itbusiness.ca/news/cross-border-telecommuting-on-the-rise-in-canada/11293>
- Ayuso, M. (2012): “Canadá es el país que tiene la mejor educación del mundo” en <http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2012/10/01/canada-es-el-pais-que-tiene-la-mejor-educacion-del-mundo-106342/>
- Bieto (2007): “Los profesores de ESADE Eugenia Bieto y Álex Rovira, protagonistas de Expomanagement” en <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/news/viewelement/61961/1/los-profesores-de-esade-eugenia-bieto-y-alex-rovira,-protagonistas-de-expomanagement>
- Bieto, E. (2008): “El caso del Circo del Sol”, Día del Emprendedor de la Comunidad Valenciana 2008 en <http://tu.tv/videos/el-caso-del-circo-del-sol-eugenia-bieto>
- Carone, C. (2012): “Cirque du Soleil shows big Brands how to be remarkable and magical” en www.forbes.com/sites/onmarketing/2012/02/c/cirque-du-soleil-shows-big-brands-how-to-be-remarkable-and-magical/
- “Caso Circo del Sol” en http://api.ning.com/files/0E-wX545QQBstNas2QVCqGAzwJ8dnHaz9HmqsbYPPUfWdfLmBMSU6*fnsICjPP*ruaABsJjNhFeoUK0a2y4F5zK7*n2N3qI4/CASOCIRCODELSOL.pdf
- “Cirque du Soleil” en <http://www.americasgreatestbrands.com/volume5/pdf/cirque-du-soleil.pdf>
- CB Insights (2013): “2012 Tech M&A activity report: private company acquisitions” en <http://www.cbinsights.com/blog/acquisitions/tech-mergers-acquisitions-deals-2012-report>

- CBC News (2010): “More Canadians work from home offices” en <http://www.cbc.ca/news/story/2010/12/07/con-work-at-home.html>
- Cebrián, M. (2013): “Entre bambalinas de El Circo del Sol” en http://elpais.com/elpais/2013/02/07/eps/1360239435_301595.html
- CIC News (2012): “Canadian census sheds light on immigration success” en <http://www.cicnews.com/2012/02/canadian-census-sheds-light-immigration-success-021394.html>
- Cirque du Soleil (2009): “History of Cirque du Soleil” en <http://www.youtube.com/watch?v=6DyghJ1HBYU>
- Cirque du Soleil (2011): “Cirque du Soleil casting” en <http://www.youtube.com/watch?v=hYcVd306f0Y>
- Cirque du Soleil (2013): “Cirque du Soleil en pocas palabras” en <http://www.cirquedusoleil.com/es-es/home.aspx#/es-es/home/about/details/cirque-du-soleil-at-a-glance.aspx>
- Cirque du Soleil (2013) “Historia del Cirque du Soleil” en <http://www.cirquedusoleil.com/es-ES/help/about/cirque-du-soleil/history/question5.aspx>
- Cirrus (2011): “Leadership, Engagement and bringing Brands to life” en <http://www.cirrus-connect.com/cirrus-articles/leadership-engagement-and-bringing-brands-to-life-2-1125>
- Close, G. (1991): “Cirque du Soleil: Circus of the Future” en <http://www.nytimes.com/1991/04/12/arts/cirque-du-soleil-circus-of-the-future.html>
- Correo Canadiense (2008): “Canadá último modelo: más de 200 grupos étnicos conviven en el país” en <http://elcorreo.ca/2008/04/canada-ultimo-modelo-mas-de-200-grupos-etnicos-conviven-en-el-pais/>

- Davies, G. (2008): "How to develop your Corporate Reputation" en http://www.youtube.com/watch?v=4CigGCENQ_E
- Davies, G. (2011): "Why a good Reputation in business is essential" en <http://www.youtube.com/watch?v=xBclpl41AH0>
- Fistful of talent (2011): "The Ladders: more Cirque du Soleil than evil empire..." en <http://fistfuloftalent.com/2011/02/theladders-more-cirque-du-soleil-than-an-evil-empire.html>
- Florida, R. (2007): "The 3 T's of economic development" en <http://www.youtube.com/watch?v=3lGHi6LTWtw>
- Florida, R. (2007): "The battle for Talent" en <http://www.youtube.com/watch?v=mLPMrMVVNnM>
- Fombrun, Ch. J. (2010): "La gestión de la reputación" en <http://www.youtube.com/watch?v=nhX89TaRFDQ>
- Forbes (2013): "Best Places to Work" en http://www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm
- Fortune (2013): "World's Most Admired Companies" en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/snapshots/2068.html>
- Fortune (2008): "America's Most Admired Companies" en http://cgi.money.cnn.com/tools/fortune/most_admired.jsp
- Gerver, R. (2008): "Hot management at the grange school" en <http://www.youtube.com/watch?v=ck-KrObORfl>
- Gerver, R. (2011): "Tomorrow belongs to those who prepare for it", conferencia en la Red Innova en <http://www.youtube.com/watch?v=xear3SFmQoc>
- Government of Canada (2013): Historia de Canadá en <http://www.canada.gc.ca/aboutcanada-ausujetcanada/hist/canada-eng.html>

- Government of Canada (2013): Estadísticas en <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>
- Happy Planet Index (2013) en <http://www.happyplanetindex.org/data/>
- Hayward, S. (2012): “Leadership & Reputation, featuring Rolls-Royce and Tesco: Cirrus Connections” en http://www.youtube.com/watch?v=nMVGZ_ZUbQg
- Hayward, S. y Olins, W. (2011): “Making your Brand work inside and out: Cirrus connections” en <http://www.youtube.com/watch?v=opoUNQJiYqI>
- Heritage Foundation (2013): Índice de libertad económica 2013 en <http://www.heritage.org/index/>
- Heward, L. (2010): Gestión del talento en <http://www.youtube.com/watch?v=nu0jWiPfPUo>
- Heward, L. (2012): “Cirque du Soleil, unleashing Talent” en <http://www.youtube.com/watch?v=pgYhAzASg78>
- Ind, N. (2012): Conferencia sobre identidad de marca en Trondheim Markedsforening (TMF) en <http://www.youtube.com/watch?v=Ex8jNUuABhE>
- Index Mundi (2012): Datos inmigración Canadá y EEUU en <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=27&c=ca&l=en> y <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=27&c=us&l=en>
- Index Mundi (2013): Estadísticas en <http://www.indexmundi.com/es/canada/>
- Kelleher, H. (2008): “The business of business is people” en <http://www.youtube.com/watch?v=oxTFA1kh1m8>
- Kelleher, H. (2010): “Estrategia e Cultura” en <http://www.youtube.com/watch?v=fb45L5ldPEs>
- Les Affaires (2010-2012): “Le classement des 150 entreprises les plus admirées au Québec” en <http://www.lesaffaires.com/classements/liste/150-admirees-2011> y <http://www.lesaffaires.com/classements/liste/methodologie>

- Levering, R. (2012): "The People and Profitability Equation" en <http://www.youtube.com/watch?v=WDsVXBljx7U>
- Levering, R. (2012): "Building a Great Place to Work" en <http://www.youtube.com/watch?v=PHGZUtAqmHA>
- Levering, R. (2012): "Great Place to Work trust" en <http://www.youtube.com/watch?v=XHgG4DB3WmU>
- Lloyd, S. (2010): "Corporate Reputation Management: the Kobe symposium" en <http://www.youtube.com/watch?v=AmIKwiYmEsl>
- Lundy, M. (2012): "Canadians increasingly becoming entrepreneurs and small business owners" en <http://www.canadianbusiness.com/business-strategy/canadians-increasingly-becoming-entrepreneurs-and-small-business-owners/>
- Miller, M. (2004): "Billionaires" en http://www.forbes.com/free_forbes/2004/0315/100_2.html
- Moskowitz, C. (2009): "Billionaire clown lands after space mission" en <http://www.space.com/7398-billionaire-clown-lands-space-mission.html>
- Nayar, V. (2011): "Employees First, Customers Second: turning Conventional Management upside down" en <http://www.youtube.com/watch?v=6P2GV1IMtuw>
- Pampillón, R. (2010): "Informe PISA: ¿por qué sistemáticamente Corea, Finlandia, Japón, Hong Kong y Canadá destacan por la calidad de su enseñanza?" en Economy Weblog IE en <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2010/12/informe-pisa-%C2%BFpor-que-sistematicamente-corea-finlandia-japon-hong-kong-y-canada-a-destacan-por-su-calidad-de-ensenanza.php>
- Peters, T. (2007): "The Brand is the Talent" en <http://www.youtube.com/watch?v=2nfGiVFlw1s>
- Peters, T. (2009): "Strategy: Brand equals Talent" en <http://www.youtube.com/watch?v=ejNpmTnGMmE>

- Quigley, J. y Baghai, M. (2011): Artículo en Financial Times "Case study: Cirque du Soleil" en <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4191c332-500a-11e0-9ad1-00144feab49a.html#axzz2PFW1DtkH>
- Robinson, K. (2010): "Changing paradigms" en <http://www.youtube.com/watch?v=mCbdS4hSa0s>
- Robinson, K. (2012): "Building a Culture of Innovation", 9ª edición Conferencia Annual AERO (Oregon) en <http://www.youtube.com/watch?v=6XqJ36xJEm4>
- Sartain, L. (2012): "Creating a Brand for Talent" en http://www.youtube.com/watch?v=uvTzS5I_c-Y,
<http://www.youtube.com/watch?v=zq21HtYW84I>,
<http://www.youtube.com/watch?v=LTSIAwDFGps>,
<http://www.youtube.com/watch?v=5eLo3u8dUk>
- Schultz, M. (2013): "Co-creating Brands with stakeholders: benefits and risks", organizado por el Instituto de Empresa, en <http://www.youtube.com/watch?v=HZcT-hL6lOc>
- Southwest Airlines (1996): 25 aniversario tributo a los empleados en <http://www.youtube.com/watch?v=7ewcGP75w8Y>
- Southwest Airlines (2008): "Southwest cares: doing the right thing" en <http://www.southwest.com/assets/pdfs/corporate-commitments/southwestcares.pdf>
- Southwest Airlines - Asistente de vuelo dando información de seguridad (2009) en http://www.youtube.com/watch?v=pvdCFYlf_JI
- Southwest Airlines (2013): "Our mission statement" en <http://www.southwest.com/assets/pdfs/corporate-commitments/customer-service-commitment.pdf>
- Southwest Airlines (2013): "Employees are our greatest asset" en <http://www.southwestonereport.com/2011/#!/people/employees/one-luv>

- Southwest Airlines (2013): Southwest corporate factsheet en <http://www.swamedia.com/channels/Corporate-Fact-Sheet/pages/corporate-fact-sheet>
- Southwest Airlines: Campaña primavera (2013) en <http://www.youtube.com/watch?v=IKVxuBeEQTc>
- Sylt, C. y Reid, C. (2013): "Cirque du Soleil swings to \$1bn revenue as it mulls shows at O2" en <http://www.independent.co.uk/news/business/news/cirque-du-soleil-swings-to-1bn-revenue-as-it-mulls-shows-at-o2-2191850.html>
- The Canadian Encyclopedia (2012): "Cirque du Soleil" en <http://www.thecanadianencyclopedia.com/articles/cirque-du-soleil>
- The New York Times (1991): "Cirque du Soleil: Circus of the future" en <http://www.nytimes.com/1991/04/12/arts/cirque-du-soleil-circus-of-the-future.html>
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2008): "What Is Personal Leadership Brand?" en <http://www.youtube.com/watch?v=vtjWXzajQXw>
- Villafañe, J. (2010): Informe anual sobre "La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica" en <http://www.youtube.com/watch?v=g4iAhinIXKg>
- Younger, R. (2010): "Managing Corporate Reputation as a Strategic Asset" en <http://www.youtube.com/watch?v=KDs9c4-ZVNA>

Índice de Tablas

1. INTRODUCCIÓN

Tabla 1.1. Diferencias marca producto y corporativa	43
Tabla 1.2. Diferencias marca parcial e integral	44
Tabla 1.3. Diferencias identidad corporativa y organizacional	51
Tabla 1.4. Coincidencias identidad-reputación	53
Tabla 1.5. Diferencias imagen-reputación	56
Tabla 1.6. Distinción entre imagen y reputación	57
Tabla 1.7. Escuelas reputacionales	61
Tabla 1.8. Mentalidad sobre dirección de personas	63
Tabla 1.9. Evolución gestión del talento	63
Tabla 1.10. Análisis del talento	65

2. DELIMITACIÓN

Tabla 2.1. Etapas concepto de marcas	72
Tabla 2.2. Etapas concepto de marcas	76
Tabla 2.3. Relación causal identidad-reputación	82
Tabla 2.4. Escuelas de relación entre marca y reputación	84
Tabla 2.5. Dos enfoques de talento	89

3. INVESTIGACIÓN

Tabla 3.1. Segmentación respondedores	102
Tabla 3.2. Expertos respondedores	107
Tabla 3.3. Expertos no participantes	109
Tabla 3.4. Expertos no respondedores	113
Tabla 3.5. Ficha técnica Delphi	120
Tabla 3.6. Índice consenso respuestas	126
Tabla 3.7. Índice de mayor a menor consenso	131
Tabla 3.8. Repertorio factores y valores	131
Tabla 3.9. Índice disenso respuestas	132
Tabla 3.10. Índice de mayor a menor disenso	133
Tabla 3.11. Frecuencias tendencias futuro	135
Tabla 3.12. Frecuencias nuevas temas propuestos	136
Tabla 3.13. Frecuencias tendencias futuro	137
Tabla 3.14. Frecuencias nuevos temas propuestos	137
Tabla 3.15. Frecuencias tendencias futuro	138
Tabla 3.16. Frecuencias nuevos temas propuestos	139
Tabla 3.17. Frecuencias tendencias futuro	140
Tabla 3.18. Frecuencias nuevos temas propuestos	141
Tabla 3.19. Papel cultura en brecha identidad-reputación	142
Tabla 3.20. Afectación crisis al papel talento en reputación	142
Tabla 3.21. Métricas para gestionar integradamente	143

Tabla 3.22. Papel entornos en buen lugar para trabajar	144
Tabla 3.23. Respuestas 1ª pregunta	145
Tabla 3.24. Respuestas 2ª pregunta	145
Tabla 3.25. Respuestas 3ª pregunta	146
Tabla 3.26. Respuestas 4ª pregunta	146
Tabla 3.27. Respuestas 5ª pregunta	147
Tabla 3.28. Respuestas 6ª pregunta	147
Tabla 3.29. Respuestas 7ª pregunta	148
Tabla 3.30. Respuestas 8ª pregunta	148
Tabla 3.31. Respuestas 11ª pregunta	149
Tabla 3.32. Respuestas 12ª pregunta	149
Tabla 3.33. Respuestas 13ª pregunta	150
Tabla 3.34. Respuestas 14ª pregunta	150
Tabla 3.35. Respuestas 15ª pregunta	151
Tabla 3.36. Respuestas 16ª pregunta	151
Tabla 3.37. Respuestas 17ª pregunta	151
Tabla 3.38. Respuestas 18ª pregunta	152
Tabla 3.39. Respuestas 21ª pregunta	152
Tabla 3.40. Respuestas 22ª pregunta	153
Tabla 3.41. Respuestas 23ª pregunta	153
Tabla 3.42. Respuestas 24ª pregunta	154
Tabla 3.43. Respuestas 25ª pregunta	154

Tabla 3.44. Respuestas 26ª pregunta	155
Tabla 3.45. Respuestas 27ª pregunta	155
Tabla 3.46. Respuestas 28ª pregunta	155
Tabla 3.47. Respuestas 29ª pregunta	156
Tabla 3.48. Respuestas 30ª pregunta	157
Tabla 3.49. Respuestas 1ª pregunta	157
Tabla 3.50. Respuestas 2ª pregunta	158
Tabla 3.51. Respuestas 3ª pregunta	158
Tabla 3.52. Respuestas 4ª pregunta	158
Tabla 3.53. Respuestas 5ª pregunta	159
Tabla 3.54. Respuestas 10ª pregunta	160
Tabla 3.55. Talento, principal dimensión/variable	161
Tabla 3.56. Marca corporativa -integral- más importante que producto	162
Tabla 3.57. Valor social vs. emocional marca	163
Tabla 3.58. Reputación de marca	163
Tabla 3.59. Talento, clave de la marca	164
Tabla 3.60. Identidad, factor explicativo reputación	164
Tabla 3.61. Identidad y reputación	165
Tabla 3.62. Reputación: identidad, comunicación y valoración	166
Tabla 3.63. Reputación, recomendación y entorno	167
Tabla 3.64. Reputación y recomendación	167
Tabla 3.65. Reputación interna vs. marca empleador/reputación corp.	168

Tabla 3.66. Talento tan emocional y social como racional	169
Tabla 3.67. Motivación intrínseca vs. Extrínseca	169
Tabla 3.68. Compromiso y confianza en el talento	170
Tabla 3.69. Talento, principal activo	170
Tabla 3.70. Apertura, flexibilidad, diversidad y colaboración	172
Tabla 3.71. Validación/refutación hipótesis	173

4. CREACIÓN

Tabla 4.1. Era industrial vs. Digital	181
--	-----

5. VALIDACIÓN

Tabla 5.1. Aplicación modelo a casos	199
Tabla 5.2. Triángulo de gestión del talento	205
Tabla 5.3. Datos económicos clave	208
Tabla 5.4. Aplicación modelo a Southwest Airlines	213
Tabla 5.5. Innovación disruptiva del circo	216
Tabla 5.6. Datos económicos clave	218
Tabla 5.7. Aplicación modelo a Cirque du Soleil	222
Tabla 5.8. Datos económicos clave	226
Tabla 5.9. Posición absoluta Index of Economic Freedom	226
Tabla 5.10. Ranking Doing Business	228
Tabla 5.11. Posición Country RepTrak	231

Tabla 5.12. Posición Country RepTrak	232
Tabla 5.13. Posición áreas Country Brand Index	233
Tabla 5.14. Posición dimensiones Country Brand Index	234
Tabla 5.15. Posición atributos Country Brand Index	255
Tabla 5.16. Aplicación modelo a Dominion of Canada	257

Índice de Figuras

1. INTRODUCCIÓN

Figura 1.1. Matriz reputación de marca	46
Figura 1.2. Importancia valor reputacional de marca	47
Figura 1.3. Concepción dinámica identidad	49
Figura 1.4. Identidad como causa e identificación como justificación	52
Figura 1.5. Cociente de Expresividad	55

2. DELIMITACIÓN

Figura 2.1. Relación entre las 3 dimensiones	76
Figura 2.2. Integración de los intangibles	81
Figura 2.3. Diamante de marca y reputación	83

3. INVESTIGACIÓN

Figura 3.1. Fases investigación	100
Figura 3.2. Respuesta expertos	102
Figura 3.3. Tasa respuesta 1ª ronda participantes	103
Figura 3.4. Sexo respondedores	103
Figura 3.5. Origen respondedores	104
Figura 3.6. Actividad respondedores	104
Figura 3.7. Formación respondedores	105

Figura 3.8. Área respondedores	105
Figura 3.9. Conocimiento Marca e Identidad	107
Figura 3.10. Conocimiento Reputación	108
Figura 3.11. Conocimiento Talento	108
Figura 3.12. Tasa respuesta contacto inicial	110
Figura 3.13. Sexo no participantes	110
Figura 3.14. Origen no participantes	111
Figura 3.15. Actividad no participantes	111
Figura 3.16. Formación no participantes	112
Figura 3.17. Área no participantes	112
Figura 3.18. Sexo no respondedores	113
Figura 3.19. Origen no respondedores	113
Figura 3.20. Actividad no respondedores	114
Figura 3.21. Formación no respondedores	114
Figura 3.22. Área no respondedores	115
Figura 3.23. Consenso vs. disenso 1ª iteración	125

4. CREACIÓN

Figura 4.1. EModelo de las 4 T	177
Figura 4.2. Nueva educación	178
Figura 4.3. Identidad como origen	185
Figura 4.4. Talento como prototipo	188

Figura 4.5. Reputación como objetivo	191
Figura 4.6. Marca como modelo	194
Figura 4.7. Tétrada del modelo de las 4L	195
5. VALIDACIÓN	
Figura 5.1. Cuadro estratégico diferenciador	204
Figura 5.2. Relaciones de Alto Rendimiento	204
Figura 5.3. Espiritualidad en el trabajo	206
Figura 5.4. Porcentaje reducciones vuelos tras el 11-S	206
Figura 5.5. Índice de Conflictividad Laboral desde 1985	207
Figura 5.6. Satisfacción de pasajeros en 2010	207
Figura 5.7. Posición World's Most Admired Companies	209
Figura 5.8. Posición America's Most Admired Companies	210
Figura 5.9. Posición Glassdoor Best Places to Work	211
Figura 5.10. Claves de la estrategia de un océano azul	216
Figura 5.11. Posición Les Plus 50 admirées	221
Figura 5.12. Posición relativa Index of Economic Freedom	227
Figura 5.13. Posición PISA por variables	228
Figura 5.14. Canadá vs. EE.UU. Net Immigration Rate	229
Figura 5.15. Posición dimensiones Country Brand Index	234

Anexos

Anexo A: Relación de las hipótesis

H₁: El talento es el principal factor -y con él la identidad y la cultura- que mejor explica, hoy en día, la reputación de una marca, es decir, la valoración que hacen de ella sus grupos de interés, resultado de la experiencia que esta genera y del ejercicio de cotejar la distancia que hay entre lo que dice y lo que hace, en definitiva, de su grado de coherencia.

H₁: Las marcas corporativas -integrales- tienen hoy más relevancia que las marcas de producto -parciales-, convirtiéndose en verdaderos conductores del conjunto de una experiencia basada en su promesa a cumplir que ofrece una organización. Las marcas hoy representan, además, todo tipo de experiencias: personales, empresariales, territoriales, institucionales o comerciales.

H₂: El principal valor de las marcas es el social y ético, su capacidad de conectar con las aspiraciones de la sociedad y las expectativas reales de los stakeholders.

H₃: El principal factor clave de éxito (FCE) de las marcas es su reputación, la capacidad de cumplir con su promesa, ser coherente con ella y ser reconocido por ello.

H₄: El elemento central de las marcas son las personas en sus diferentes roles y facetas, la gestión del factor humano en las marcas es esencial para su éxito.

H₅: La identidad es el factor que mejor explica la reputación de una marca y el papel de la cultura -valores, creencias, actitudes y comportamientos- es fundamental a la hora de superar la brecha entre ambas dimensiones de una marca porque es la que provoca realmente las experiencias sobre las que se basará la valoración de la misma.

H₆: La reputación es la dimensión clave de cualquier tipo de marca, fruto del reconocimiento de su comportamiento y reflejo de su identidad, viéndose influida por los valores sociales a partir de los que se confronta y juzga su comportamiento.

H₇: La reputación es fruto de tres elementos como son: lo que la marca hace -comportamiento-, lo que la marca dice -comunicación- y lo que se dice de la marca -valoración pública-.

H₈: La reputación es esencial para una marca en la medida en que las decisiones con relación a ella -actitudes y comportamientos posteriores- se toman según sea dicho reconocimiento y el entorno en que se toman -ocasión-.

H₉: El elemento clave que evidencia la buena reputación de una marca es el grado de recomendación que alcance esta: cuanto mayor sea el número de seguidores y defensores que prescriban esa marca, mejor será su propia reputación.

H₁₀: La reputación interna, asimismo, es un requisito esencial de una buena reputación de marca, al ser la mejor expresión del alineamiento entre la identidad y la propia reputación.

H₁₁: El talento depende hoy más de otro tipo de inteligencias -como la emocional o la social- que de la propia inteligencia racional.

H₁₂: El talento requiere tanto de una motivación intrínseca como de una extrínseca para expresar el potencial creador inherente al mismo, para lo que necesita de entornos adecuados para su liberación.

H₁₃: La consecución del compromiso del talento es requisito indispensable para su liberación, y el compromiso se basa en la generación previa de confianza por parte de la organización, en la que la propia identidad de la organización es esencial.

H₁₄: El talento es el activo intangible más diferenciador y el menos copiable de todos aquellos de los que dispone una organización, es su principal fuente de ventaja competitiva.

H_F: Actualmente, el factor más importante de una buena reputación de marca (personal, cultural, empresarial o territorial) es una gestión abierta, flexible, diversa y colaborativa del talento, capaz de producir innovación disruptiva al liberarlo en su totalidad, creando culturas y entornos guiados por la confianza y la transparencia que lo hacen posible al poder auto-realizarse y divertirse expresando sus pasiones, siendo auténtico.

Anexo B: Redacción de los cuestionarios

1ª iteración

Español

ÁREA 1 MARCA E IDENTIDAD

CONCEPTO, EXPERIENCIA, VALORES, STAKEHOLDERS, DIMENSIONES, PROMESA

1.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- Una marca es, fundamentalmente, UNA PROMESA que se realiza a los consumidores, clientes, empleados, etc.

2.- Una marca es, en realidad, UN SIGNO DE IDENTIDAD que se expresa mediante un logo, un nombre y un símbolo.

3.- Una marca es UNA EXPERIENCIA que se produce a través del contacto y la relación con sus stakeholders expresando su personalidad.

2.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- Lo primero que me viene a la cabeza al pensar en una marca es en LA ORGANIZACIÓN, en LA EMPRESA: la marca corporativa es hoy la marca clave y esencial.

2.- Para mí una marca es un concepto perfectamente aplicable a una PERSONA, EMPRESA, INSTITUCIÓN, NACIÓN, CIUDAD o un PRODUCTO: todos ellos son marcas.

3.- Cuando pienso en marcas lo hago sobre todo en marcas comerciales, en PRODUCTOS Y SERVICIOS, dado que en el ámbito de los consumidores está su principal aplicación.

3.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- Las marcas tienen en estos momentos como principal VALOR el aspecto SOCIAL, el de conectar con las aspiraciones de la gente.

2.- Las marcas tienen la función de conectar emocionalmente con los stakeholders y expresar la personalidad, sus principales VALORES son los EMOCIONALES Y DE AUTO-EXPRESIÓN.

3.- Las marcas expresan diferentes valores, siendo los principales los intrínsecos al producto, como muestra la innovación hoy en día, los VALORES FUNCIONALES.

4.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- El colectivo más importante para una marca es el USUARIO, el CLIENTE O CONSUMIDOR, centro y objeto de la experiencia de marca.

2.- Las marcas son pensadas, desarrolladas y entregadas por personas, el grupo clave es el TALENTO, el EMPLEADO, quien produce la experiencia de marca.

3.- El principal grupo al que ha de atender una marca es el ACCIONISTA, sin su inversión y apuesta económica, esa marca no existiría.

5.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- Marca y reputación son esencialmente DOS CONCEPTOS CERCANOS PERO DIFERENTES: la marca es propiedad de la empresa; la reputación, de sus stakeholders.

2.- Marca y reputación son DOS CONCEPTOS DIFERENCIADOS: la marca hace referencia a los productos y servicios; la reputación, a personas, profesionales y empresas.

3.- Reputación es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA MARCA: la reputación es una dimensión de la marca, expresa su reconocimiento, aquello por lo que es valorada y se confía en ella.

4.- Marca es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA REPUTACIÓN: la marca es una dimensión de la reputación, forma parte de una de sus variables, la calidad de sus productos y servicios.

6.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La promesa de marca se ve a través de LO QUE ESTA DICE que pueden esperar de ella sus clientes y el resto de sus stakeholders.
- 2.- La promesa de marca se intuye mediante todo AQUELLO QUE ESPERAN DE ELLA sus clientes y el resto de sus stakeholders.
- 3.- La promesa de marca se comprueba gracias a LO QUE ESTA ENTREGA efectivamente a sus clientes y al resto de sus stakeholders.

7.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La IMAGEN DE MARCA es el elemento clave de una marca, es lo que mejor explica el éxito de una marca, por qué se producen las decisiones de uso o compra.
- 2.- La IDENTIDAD DE MARCA es lo que mejor define qué es, cómo siente y piensa, cómo se comporta y qué entrega una marca.
- 3.- La REPUTACIÓN DE MARCA es el aspecto que mejor describe lo que verdaderamente es una marca, su resultado: es por lo que luchan todas ellas.

8.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- El elemento menos copiable de una marca son sus PRODUCTOS.
- 2.- El elemento menos copiable de una marca es su TALENTO.
- 3.- El elemento menos copiable de una marca es su INNOVACIÓN.

9.- ¿Cuáles son, en su opinión, las principales tendencias que se impondrán en la gestión de la marca y la identidad en los próximos 10 años? Por favor, sea breve y concreto.

10.- ¿Existe algún otro asunto que le hubiese gustado ver reflejado en este primer capítulo en relación a la gestión de marca y la identidad y que le gustaría ver en el próximo cuestionario?

ÁREA 2 TALENTO

CONCEPTO, INTELIGENCIAS, ENTORNOS, MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN, COMPROMISO

11.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- El talento es una combinación de factores racionales y emocionales junto con los sociales, siendo la SUMA DE CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS.

2.- El talento reside más en LAS COMPETENCIAS Y LAS ACTITUDES, la inteligencia emocional y social, más que en los conocimientos y la inteligencia racional.

3.- El talento depende más de LOS CONOCIMIENTOS Y LAS APTITUDES de una persona, de su inteligencia racional, que de las competencias y la inteligencia emocional.

12.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- El talento, para ser liberado, REQUIERE MÁS DEL CONOCIMIENTO (SABER) que del compromiso (querer) o de la capacidad (poder).

2.- El talento, para ser liberado, REQUIERE MÁS DEL COMPROMISO (QUERER) que de la capacidad (poder) o del conocimiento (saber).

3.- El talento, para ser liberado, REQUIERE MÁS DE LA CAPACIDAD (PODER) que del conocimiento (saber) o del compromiso (querer).

13.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- La potenciación y liberación de talento se ve directamente influenciada por LOS ENTORNOS (ESPACIOS, CULTURAS, ETC.).

2.- La potenciación y liberación de talento se debe fundamentalmente a las CONDICIONES DE LA RELACIÓN LABORAL (SALARIOS, JEFES, ETC.).

3.- La potenciación y liberación del talento se origina en los factores relacionados con el COMPROMISO CON UNO MISMO (REALIZACIÓN, PASIÓN, ETC.).

14.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- La motivación del talento es un elemento que depende CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO).

2.- La motivación del talento es un elemento que depende TANTO DE FACTORES EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO) COMO INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN).

3.- La motivación del talento es un elemento que depende MÁS DE LOS FACTORES EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO) QUE DE LOS INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN).

4.- La motivación del talento es un elemento que depende CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN).

5.- La motivación del talento es un elemento que depende MÁS DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS (REALIZACIÓN) QUE DE LOS EXTRÍNSECOS (RECONOCIMIENTO).

15.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un ENTORNO FLEXIBLE.

2.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un ENTORNO ABIERTO.

3.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un ENTORNO DIVERSO.

4.- Para poder hablar de una gestión moderna del talento es necesario disponer de un ENTORNO COLABORATIVO.

16.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- NO ES POSIBLE una BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA SIN que exista una BUENA REPUTACIÓN INTERNA.

2.- ES POSIBLE una BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA SIN que exista una BUENA REPUTACIÓN INTERNA.

3.- NO ES POSIBLE una BUENA REPUTACIÓN INTERNA SIN que exista una BUENA REPUTACIÓN CORPORATIVA.

17.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- El ALINEAMIENTO ENTRE LA REPUTACIÓN INTERNA Y LA IMAGEN DE MARCA EMPLEADOR es clave en una organización para tener una buena reputación en relación al talento.

2.- La REPUTACIÓN INTERNA PUEDE DIFERIR DE LA IMAGEN DE MARCA EMPLEADOR y, aún así, disponer la organización de buena reputación en relación al talento.

18.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de CONFIANZA MUTUA.

2.- El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de ORGULLO DE PERTENENCIA.

3.- El factor clave para que podamos hablar de un buen lugar/espacio para trabajar es la existencia de un alto grado de DISFRUTE Y PASIÓN.

19.- ¿Cuáles son, en su opinión, las principales tendencias que se impondrán en la gestión del talento en los próximos 10 años? Por favor, sea breve y concreto.

20.- ¿Existe algún otro asunto que le hubiese gustado ver reflejado en este segundo capítulo en relación a la gestión del talento y que le gustaría ver en el próximo cuestionario?

ÁREA 3 REPUTACIÓN

CONCEPTO, ORIGEN, DIMENSIONES, VARIABLES, STAKEHOLDERS, EXPRESIONES

21.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La reputación es el conjunto de PERCEPCIONES que tienen los grupos de interés sobre una marca u organización.
- 2.- La reputación es el conjunto de RECONOCIMIENTOS acerca del comportamiento de una marca u organización.
- 3.- La reputación es el PRESTIGIO conseguido a lo largo del tiempo por una marca u organización al cumplir con lo que promete.

22.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- Respeto: las marcas más reputadas son las más RESPETADAS.
- 2.- Admiración: las marcas más reputadas son las más ADMIRADAS.
- 3.- Confianza: las marcas más reputadas son las más CONFIABLES.
- 4.- Estima: las marcas más reputadas son las más ESTIMADAS.

23.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- Experiencia: las marcas más reputadas son las más EXPERIMENTADAS.
- 2.- Transparencia: las marcas más reputadas son las más TRANSPARENTES.
- 3.- Compromiso: las marcas más reputadas son las más COMPROMETIDAS.
- 4.- Autenticidad: las marcas más reputadas son las más AUTÉNTICAS.

24.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La reputación SE GENERA Y EXPRESA DENTRO de la organización.
- 2.- La reputación SE GENERA Y EXPRESA DENTRO Y FUERA de la organización.
- 3.- La reputación SE GENERA Y EXPRESA FUERA de la organización.
- 4.- La reputación SE GENERA DENTRO Y SE EXPRESA FUERA de la organización.

25.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su TIPO Y CANTIDAD DE COMUNICACIÓN.
- 2.- La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por su GRADO Y NIVEL DE RECOMENDACIÓN.
- 3.- La mejor forma de saber si una marca tiene buena reputación es por la VALORACIÓN DE SU PERCEPCIÓN.

26.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- El grado de COHERENCIA de una marca entre lo que dice y lo que hace da la medida de su reputación.
- 2.- El grado de ALINEAMIENTO entre su identidad y reputación es lo que da la medida del valor de una marca.
- 3.- El grado de EQUILIBRIO entre la confianza racional y la confianza emocional que es capaz de generar una marca es la medida de su reputación.

27.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La principal dimensión o variable de la reputación es la comercial, la CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS (en el caso de un territorio, cuán bueno es para VISITAR Y VIVIR).

2.- La dimensión o variable más importante de la reputación es el resultado financiero, su DESEMPEÑO ECONÓMICO (en el caso de un territorio, cuán bueno es para INVERTIR Y COMPRAR).

3.- La dimensión o variable clave de la reputación es el TALENTO, ligado a la INNOVACIÓN y al SERVICIO que produce (en el caso de un territorio, cuán bueno es para ESTUDIAR Y TRABAJAR).

28.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- La reputación depende, principalmente, de lo QUE DICE DE SÍ UNA MARCA u organización.

2.- La reputación depende, en gran medida, de LO QUE HACE UNA MARCA u organización.

3.- La reputación depende, sobre todo, de LO QUE DICEN OTROS DE UNA MARCA u organización.

29.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- La opinión de un stakeholder sobre una marca SE BASA EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA (la reputación comercial, p.e.), SIN TENER EN CUENTA OTROS ELEMENTOS (la reputación interna, p.e.).

2.- La opinión de un stakeholder sobre una marca SE BASA CASI EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA (la reputación comercial, p.e.), TENIENDO POCO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS (la reputación interna, p.e.).

3.- La opinión de un stakeholder sobre una marca SE BASA EN LO QUE LE AFECTA (la reputación comercial, p.e.), TENIENDO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS (la reputación interna, p.e.).

4.- La opinión de un stakeholder sobre una marca SE BASA TANTO EN LO QUE LE AFECTA (la reputación comercial, p.e.), COMO EN OTROS ELEMENTOS (la reputación interna, p.e.).

30.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- La clave de una buena reputación es, actualmente, la COHERENCIA ENTRE LO QUE SE DICE a los stakeholders Y LO QUE SE HACE finalmente.

2.- La clave de una buena reputación es, hoy en día, la COLABORACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS para crear valor conjuntamente.

3.- La clave de una buena reputación es, en estos momentos, la RESPUESTA A LAS EXPECTATIVAS que tienen creadas los stakeholders.

31.- ¿Cuáles son, en su opinión, las principales tendencias que se impondrán en la gestión de la reputación en los próximos 10 años? Por favor, sea breve y concreto.

32.- ¿Existe algún otro asunto que le hubiese gustado ver reflejado en este tercer capítulo en relación a la gestión de reputación y que le gustaría ver en el próximo cuestionario?

VARIABLES DE BASE DEL EXPERTO
--

Por favor, facilite sus datos personales:

Nombre:

Apellido:

Edad:

Sexo:

1.- Hombre

2.- Mujer

Máximo nivel educativo obtenido:

1.- Diplomatura

2.- Licenciatura

3.- Postgrado

4.- Máster

5.- Doctorado

Área de conocimiento:

1.- Marca

2.- Talento

3.- Reputación

Organización:

Tipo de organización:

- 1.- Universidad
- 2.- Escuela de Negocios
- 3.- Consultoría

Puesto:

**Del 1 al 5, ¿cómo evaluaría sus propios conocimientos en las siguientes áreas?
(1=no conoce prácticamente nada del tema; 5=se considera un gran experto en el tema)**

- 1.- Marca: marca corporativa, valor marca, arquitectura marca, posicionamiento y promesa, identidad y cultura, imagen marca empleador, marca personal (capítulo 1 del cuestionario).
- 2.- Talento: liberación talento, generación confianza y compromiso, flexibilidad y apertura, diversidad, creatividad e innovación disruptiva, colaboración (capítulo 2 del cuestionario).
- 3.- Reputación: reputación marca, reputación corporativa, dimensiones/variables reputación, reputación interna, reputación on-line (capítulo 3 del cuestionario).

País:

Correo electrónico:

**Le agradezco sinceramente su colaboración y el tiempo
empleado en responder a este primer cuestionario.**

**En breve le remitiré el segundo y
último cuestionario del sondeo Delphi.**

AREA 1 BRAND AND IDENTITY

**CONCEPT, EXPERIENCE, VALUES,
STAKEHOLDERS, DIMENSIONS, PROMISE**

1.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- A brand is, fundamentally, A PROMISE that is made to consumers, clients, employees, etc.

2.- A brand is, in reality, A SIGN OF IDENTITY that is expressed through a logo, a name and a symbol.

3.- A brand is AN EXPERIENCE that is produced via the contact with its stakeholders and relationship with them, expressing a personality.

2.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- The first thing that enters my mind when it comes about a brand is THE ORGANISATION, THE COMPANY: a Corporate Brand is now the key and essential brand.

2.- To me a brand is a concept that can be perfectly applied to A PERSON, COMPANY, INSTITUTION, NATION, CITY or a PRODUCT: all of them are brands.

3.- When I reflect on a brand, I think about Commercial Brands especially, about PRODUCTS AND SERVICES, given that it is in this field where its main application takes place.

3.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Brands currently have the SOCIAL aspect as their main VALUE, connecting with people's aspirations.

2.- Brands have the function of emotionally connecting with stakeholders and expressing their personality, their main values are the EMOTIONAL AND THE SELF-EXPRESSION ONES.

3.- Brands voice different values, high among them are those intrinsic to the product, as innovation shows nowadays, the FUNCTIONAL VALUES.

4.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- The most important group for a brand is the USER, CLIENT or CONSUMER, core and aim of the Brand Experience.

2.- Brands are thought, developed and delivered by people, the key group is the TALENT, the EMPLOYEE, the people who create the Brand Experience.

3.- The main group that deserves brand's attention is the SHAREHOLDER, without his/her investment and economic support, that brand would not exist.

5.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Brand and Reputation are essentially TWO CLOSE, BUT DIFFERENT CONCEPTS: the Brand is owned by the company; Reputation, by its stakeholders.

2.- Brand and Reputation are TWO DIFFERENTIATED CONCEPTS: the Brand refers to products and services; Reputation, to people, professionals and companies.

3.- Reputation is a SUBORDINATE CONCEPT TO BRAND: Reputation is a dimension of the Brand, expresses its acknowledgement, that for which it is valued and trusted.

4.- Brand is a SUBORDINATE CONCEPT TO REPUTATION: the Brand is a dimension of Reputation, forms part of one of its variables, the quality of its products and services.

6.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Brand promise is shown by what IT SAYS to and it is expected by its clients and the rest of its stakeholders.

2.- Brand promise is sensed by what can EXPECT FROM IT its clients and the rest of its stakeholders.

3.- Brand promise is proved by what IT truly DELIVERS and fulfils with its clients and the rest of its stakeholders.

7.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- BRAND IMAGE is the key element of a Brand, is what the best explanation of a Brand's success, why use or buy decisions are made.

2.- BRAND IDENTITY is what best defines what it is a Brand, how it feels and thinks, how it behaves and what it delivers.

3.- BRAND REPUTATION is the aspect that best describes what a Brand is actually, its outcome: it is what all Brands strive for.

8.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- The less copyable element of a Brand are its PRODUCTS.

2.- The less copyable element of a Brand is its TALENT.

3.- The less copyable element of a Brand is its INNOVATION.

9.- What are, in your opinion, the main trends that will prevail in Brand and Identity Management within the next 10 years? Please, be brief and specific.

10.- Is there any other issue you would like to see reflected in this first area on Brand and Identity Management that you would like to see in the next questionnaire?

AREA 2 TALENT

CONCEPT, INTELLIGENCES, ENVIRONMENTS, MOTIVATION, SATISFACTION, COMMITMENT

11.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Talent is a combination of both rational and emotional factors together with social ones, being the COMBINATION OF KNOWLEDGE AND COMPETENCIES.

2.- Talent consists more of COMPETENCIES AND ATTITUDES, emotional and social intelligence, rather than knowledge and rational intelligence.

3.- Talent depends more on the KNOWLEDGE AND APTITUDES of a person, his/her rational intelligence, rather than on competencies and emotional intelligence.

12.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Talent, in order to be released, NEEDS MORE OF KNOWLEDGE (TO KNOW ABOUT) rather than commitment (to be willing to) or ability (to be able to).

2.- Talent, in order to be released, NEEDS MORE OF COMMITMENT (TO BE WILLING TO) rather than ability (to be able to) or knowledge (to know about).

3.- Talent, in order to be released, NEEDS MORE OF ABILITY (TO BE ABLE TO) rather than knowledge (to know about) or commitment (to be willing to).

13.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Talent empowerment and release are directly influenced by ENVIRONMENTS (SPACES, CULTURES, ETC.).

2.- Talent empowerment and release are a result, basically, of WORK CONDITIONS (SALARIES, BOSSES, ETC.).

3.- Talent empowerment and release have their origin in factors related to SELF-COMMITMENT (ACHIEVEMENT, PASSION, ETC.).

14.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Talent motivation is an element that depends NEARLY EXCLUSIVELY UPON EXTRINSIC FACTORS (ACKNOWLEDGEMENT).

2.- Talent motivation is an element that depends BOTH UPON EXTRINSIC (ACKNOWLEDGEMENT) AND INTRINSIC FACTORS (ACHIEVEMENT).

3.- Talent motivation is an element that depends MORE UPON EXTRINSIC FACTORS (ACKNOWLEDGEMENT) THAN INTRINSIC ONES (ACHIEVEMENT).

4.- Talent motivation is an element that depends NEARLY EXCLUSIVELY UPON INTRINSIC FACTORS (ACHIEVEMENT).

5.- Talent motivation is an element that depends MORE UPON INTRINSIC FACTORS (ACHIEVEMENT) THAN EXTRINSIC ONES (ACKNOWLEDGMENT).

15.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- In order to speak about modern Talent Management it is necessary to have a FLEXIBLE ENVIRONMENT.

2.- In order to speak about modern Talent Management it is necessary to have an OPEN ENVIRONMENT.

3.- In order to speak about modern Talent Management it is necessary to have a DIVERSE ENVIRONMENT.

4.- In order to speak about modern Talent Management it is necessary to have a COLLABORATIVE ENVIRONMENT.

16.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- IT IS NOT POSSIBLE to have a GOOD CORPORATE REPUTATION WITHOUT having a GOOD INTERNAL REPUTATION.

2.- IT IS POSSIBLE to have a GOOD CORPORATE REPUTATION without having a GOOD INTERNAL REPUTATION.

3.- IT IS NOT POSSIBLE to have a GOOD INTERNAL REPUTATION WITHOUT having a GOOD CORPORATE REPUTATION.

17.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- The ALIGNMENT BETWEEN INTERNAL REPUTATION AND EMPLOYER BRAND IMAGE is key for an organisation in order to have a good reputation with relation to talent.

2.- INTERNAL REPUTATION MAY DIFFER FROM EMPLOYER BRAND IMAGE and, even so, the organisation can have a good reputation with relation to talent.

18.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- The key factor in order to consider about a good place/space to work in is the existence of a high degree of MUTUAL CONFIDENCE.

2.- The key factor in order to consider about a good place/space to work in is the existence of a high degree of PRIDE OF BELONGING.

3.- The key factor in order to consider about a good place/space to work is the existence of a high degree of ENJOYMENT AND PASSION.

19.- What are, in your opinion, the main trends that will prevail in Talent Management within the next 10 years? Please, be brief and specific.

20.- Is there any other issue you would like to see reflected in this second area on Talent Management that you would like to see in the next questionnaire?

AREA 3 REPUTATION

CONCEPT, ORIGIN, DIMENSIONS, VARIABLES, STAKEHOLDERS, EXPRESSIONS

21.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Reputation is a series of PERCEPTIONS that stakeholders have about a Brand or an organisation.
- 2.- Reputation is a series of ACKNOWLEDGEMENTS about a Brand or an organisation's behaviour.
- 3.- Reputation is the PRESTIGE obtained over time by a Brand or an organisation in delivering what it promises.

22.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Respect: the most reputed brands are those most RESPECTED.
- 2.- Admiration: the most reputed brands are those most ADMIRED.
- 3.- Trust: the most reputed brands are those most TRUSTED.
- 4.- Esteem: the most reputed brands are those most ESTEEMED.

23.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Experience: the most reputed brands are those most EXPERIENCED.
- 2.- Transparency: the most reputed brands are those most TRANSPARENT.
- 3.- Commitment: the most reputed brands are those most COMMITTED.
- 4.- Authenticity: the most reputed brands are those most AUTHENTIC.

24.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Reputation IS CREATED AND EXPRESSED INSIDE the organisation.
- 2.- Reputation IS CREATED AND EXPRESSED INSIDE AND OUTSIDE the organisation.
- 3.- Reputation IS CREATED AND EXPRESSED OUTSIDE the organisation.
- 4.- Reputation IS CREATED INSIDE AND IS EXPRESSED OUTSIDE the organisation.

25.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- The best way of knowing if a brand has a good reputation is by its TYPE AND QUANTITY OF COMMUNICATION.
- 2.- The best way of knowing if a brand has a good reputation is by the extent to which it is PROMOTED AND RECOMMENDED.
- 3.- The best way of knowing if a brand has a good reputation is by the ASSESSMENT OF ITS PERCEPTION.

26.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- The degree of a Brand's COHERENCE between what it says and what it does gives an idea of its Reputation.
- 2.- The degree of ALIGNMENT between its Identity and its Reputation gives an idea of the value of a Brand.
- 3.- The degree of BALANCE between rational and emotional trust a Brand is able to create gives an idea of its Reputation.

27.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Reputation's main dimension or variable is the QUALITY OF ITS PRODUCTS AND SERVICES (in the case of a territory, how good it is to visit and live in).

2.- Reputation's main dimension or variable is the financial result, the ECONOMIC PERFORMANCE (in the case of a territory, how good it is TO INVEST AND BUY IN).

3.- The main dimension or variable of a reputation is the TALENT, in conjunction with INNOVATION and the SERVICE produced (in the case of a territory, how good it is TO STUDY IN AND WORK FOR).

28.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- Reputation mainly depends upon WHAT A BRAND OR AN ORGANISATION SAYS ABOUT ITSELF.

2.- Reputation depends upon, to some extent, WHAT A BRAND OR AN ORGANISATION DOES.

3.- Reputation depends upon, above all, WHAT OTHERS SAY ABOUT A BRAND OR AN ORGANISATION.

29.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- The opinion a stakeholder has of a Brand IS BASED ON, EXCLUSIVELY, WHAT AFFECTS HIM/HER (e.g., commercial reputation), WITHOUT CONSIDERING OTHER ELEMENTS (e.g., internal reputation).

2.- The opinion a stakeholder has of a Brand IS BASED ON, ALMOST EXCLUSIVELY, WHAT AFFECTS HIM/HER (e.g., commercial reputation), WITHOUT CONSIDERING OTHER ELEMENTS SO MUCH (e.g., internal reputation).

3.- The opinion a stakeholder has of a Brand IS BASED ON WHAT AFFECTS HIM/HER (e.g., commercial reputation), BUT ALSO CONSIDERING OTHER ELEMENTS (e.g., internal reputation).

4.- The opinion a stakeholder has of a Brand IS BASED AS MUCH ON WHAT AFFECTS HIM/HER (e.g., commercial reputation) AS ON OTHER ELEMENTS (e.g., internal reputation).

30.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- The key of a good Reputation is currently the COHERENCE BETWEEN WHAT IS SAID to stakeholders AND WHAT IS FINALLY DONE.

2.- The key of a good reputation is, at present, the COLLABORATION WITH ITS STAKEHOLDERS to create value together.

3.- The key of a good Reputation is, at the moment, the RESPONSE TO THE EXPECTATIONS created among stakeholders.

31.- What are, in your opinion, the main trends that will prevail in Reputation Management within the next 10 years? Please, be brief and specific.

32.- Is there any other issue you would like to see reflected in this third area on Reputation Management that you would like to see in the next questionnaire?

BASE VARIABLES OF THE EXPERT

Please, provide your personal data:

Name:

Surname:

Age:

Sex:

1.- Man

2.- Woman

Highest degree of education obtained:

1.- Degree

2.- Bachelor's Degree

3.- Postgraduate Degree

4.- Master's Degree

5.- PhD

Area of knowledge:

1.- Brand

2.- Talent

3.- Reputation

Organisation:

Type of organisation:

- 1.- University
- 2.- Business School
- 3.- Consultancy

Position:

1 to 5, how would you assess your own knowledge on the following areas? (1=you know barely nothing on the issue; 5=you consider yourself to be a real expert on the issue)

- 1.- Brand: Corporate Brand, Brand Value, Brand Architecture, Positioning and Promise, Identity and Culture, Employer Brand Image, Personal Brand (Area 1 of the questionnaire).
- 2.- Talent: Talent Release, Commitment and Trust Creation, Flexibility and Openness, Diversity, Creativity and Disruptive Innovation, Collaboration (Area 2 of the questionnaire).
- 3.- Reputation: Brand Reputation, Corporate Reputation, Reputation Dimensions/Variables, Internal Reputation, On-line Reputation (Area 3 of the questionnaire).

Country:

E-mail:

I truly acknowledge your collaboration and your time spent in answering to this first questionnaire.

I will shortly get back to you with the second and last one questionnaire of the Delphi survey.

ÁREA 1 MARCA E IDENTIDAD

**CONCEPTO, EXPERIENCIA, VALORES,
STAKEHOLDERS, DIMENSIONES, PROMESA**

1.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- Marca y reputación son DOS CONCEPTOS CERCANOS PERO DIFERENTES.
- 2.- Marca y reputación son DOS CONCEPTOS DIFERENCIADOS.
- 3.- Reputación es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA MARCA.
- 4.- Marca es un CONCEPTO SUBORDINADO A LA REPUTACIÓN.

2.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de marca? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La promesa de marca se ve a través de LO QUE DICE.
- 2.- La promesa de marca se intuye mediante AQUELLO QUE ESPERAN DE ELLA.
- 3.- La promesa de marca se comprueba gracias a LO QUE ENTREGA.

ÁREA 2 REPUTACIÓN

CONCEPTO, ORIGEN, DIMENSIONES, VARIABLES, STAKEHOLDERS, EXPRESIONES

3.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La reputación SE GENERA Y EXPRESA DENTRO.
- 2.- La reputación SE GENERA Y EXPRESA DENTRO Y FUERA.
- 3.- La reputación SE GENERA Y EXPRESA FUERA.
- 4.- La reputación SE GENERA DENTRO Y SE EXPRESA FUERA.

4.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de reputación? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

- 1.- La opinión SE BASA EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, SIN TENER EN CUENTA OTROS ELEMENTOS.
- 2.- La opinión SE BASA CASI EN EXCLUSIVA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, TENIENDO POCO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS.
- 3.- La opinión SE BASA EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE, TENIENDO EN CUENTA OTROS ELEMENTOS.
- 4.- La opinión SE BASA TANTO EN LO QUE LE AFECTA DIRECTAMENTE COMO EN OTROS ELEMENTOS.

ÁREA 3 TALENTO

CONCEPTO, INTELIGENCIAS, ENTORNOS, MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN, COMPROMISO

5.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes definiciones acerca del concepto de talento? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- La motivación del talento es un elemento que depende CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES EXTRÍNSECOS.

2.- La motivación depende TANTO DE FACTORES EXTRÍNSECOS COMO INTRÍNSECOS.

3.- La motivación depende MÁS DE LOS FACTORES EXTRÍNSECOS QUE DE LOS INTRÍNSECOS.

4.- La motivación depende CASI EN EXCLUSIVA DE FACTORES INTRÍNSECOS.

5.- La motivación depende MÁS DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS QUE DE LOS EXTRÍNSECOS.

ÁREA 4

PREGUNTAS FINALES

6.- ¿Qué papel desempeña la cultura a la hora de superar la brecha entre identidad y reputación? (Por favor, sea breve y conciso).

7.- ¿En qué medida puede afectar la crisis actual al papel del talento en la reputación? (Por favor, sea breve y conciso).

8.- ¿Con qué métricas se podrían gestionar integradamente marca e identidad, reputación y talento? (Por favor, sea breve y conciso).

9.- ¿Qué roles juegan los entornos a la hora de construir un buen lugar para trabajar? (Por favor, sea breve y conciso).

10.- ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes siete afirmaciones? (Marque de 1 a 5, siendo 1=nada y 5=totalmente).

1.- Para lograr LA LEALTAD de los clientes antes procede EL COMPROMISO de los empleados.

2.- Los clientes suelen RECOMENDAR más a marcas que TRATAN bien a sus profesionales.

3.- El mundo digital INCREMENTA LA EXIGENCIA de un mejor comportamiento de las marcas.

4.- Cuanto menor es LA BRECHA entre identidad y reputación, mayor es el valor de esa marca.

5.- La reputación depende más de CÓMO se hacen las cosas, además de QUÉ cosas se hacen.

6.- La identidad de marca se ve básicamente en cómo esta SIENTE, PIENSA Y SE COMPORTA.

7.- LA CLAVE PARA GESTIONAR la reputación de marca en los próximos años será EL TALENTO.

DATOS

Por favor, facilite su información personal:

Nombre:

Apellido:

Correo electrónico:

<p>Le agradezco sinceramente el tiempo empleado en responder a estos dos cuestionarios para el sondeo Delphi de la tesis doctoral.</p>

<p>En breve recibirá los resultados finales, así como la lista con el nombre de todos los expertos que han participado.</p>
--

<p>Muchas gracias de nuevo por su colaboración.</p>
--

AREA 1 BRAND AND IDENTITY

**CONCEPT, EXPERIENCE, VALUES,
STAKEHOLDERS, DIMENSIONS, PROMISE**

1.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Brand and Reputation are TWO CLOSE, BUT DIFFERENT CONCEPTS.
- 2.- Brand and Reputation are TWO DIFFERENTIATED CONCEPTS.
- 3.- Reputation is a SUBORDINATE CONCEPT TO BRAND.
- 4.- Brand is a SUBORDINATE CONCEPT TO REPUTATION.

2.- To what extent do you agree with the following statements about the Brand concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Brand promise is shown by what IT SAYS.
- 2.- Brand promise is sensed by what is EXPECTED FROM IT.
- 3.- Brand promise is proved by what IT truly DELIVERS.

AREA 2 REPUTATION

CONCEPT, ORIGIN, DIMENSIONS, VARIABLES, STAKEHOLDERS, EXPRESSIONS

3.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Reputation IS CREATED AND EXPRESSED INSIDE.
- 2.- Reputation IS CREATED AND EXPRESSED INSIDE AND OUTSIDE.
- 3.- Reputation IS CREATED AND EXPRESSED OUTSIDE.
- 4.- Reputation IS CREATED INSIDE AND IS EXPRESSED OUTSIDE.

4.- To what extent do you agree with the following statements about the Reputation concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- The opinion IS BASED ON, EXCLUSIVELY, WHAT AFFECTS HIM/HER DIRECTLY, WITHOUT CONSIDERING OTHER ELEMENTS.
- 2.- The opinion IS BASED ON, ALMOST EXCLUSIVELY, WHAT AFFECTS HIM/HER DIRECTLY, WITHOUT CONSIDERING OTHER ELEMENTS SO MUCH.
- 3.- The opinion IS BASED ON WHAT AFFECTS HIM/HE DIRECTLY, BUT ALSO CONSIDERING OTHER ELEMENTS.
- 4.- The opinion IS BASED AS MUCH ON WHAT AFFECTS HIM/HER DIRECTLY AS ON OTHER ELEMENTS.

AREA 3 TALENT

**CONCEPT, INTELLIGENCES, ENVIRONMENTS,
MOTIVATION, SATISFACTION, COMMITMENT**

5.- To what extent do you agree with the following statements about the Talent concept? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

- 1.- Motivation depends NEARLY EXCLUSIVELY UPON EXTRINSIC FACTORS.
- 2.- Motivation depends BOTH UPON EXTRINSIC AND INTRINSIC FACTORS.
- 3.- Motivation depends MORE UPON EXTRINSIC FACTORS THAN INTRINSIC ONES.
- 4.- Motivation depends NEARLY EXCLUSIVELY UPON INTRINSIC FACTORS.
- 5.- Motivation depends MORE UPON INTRINSIC FACTORS THAN EXTRINSIC ONES.

AREA 4

FINAL QUESTIONS

6.- What is the role of culture in closing the gap between Identity and Reputation? (Please, be brief and specific).

7- To what extent can the current crisis affect the role of Talent in building Reputation? (Please, be brief and specific).

8.- What metrics can help to manage seamlessly together Brand and Identity, Reputation, and Talent? (Please, be brief and specific).

9.- What is the role of environments in creating a good place to work in? (Please, be brief and specific).

10.- To what extent do you agree with the following seven statements? (Rate on a scale of 1 to 5, being 1=strongly disagree and 5=definitely agree).

1.- In order to achieve THE LOYALTY of clients first comes THE COMMITMENT of employees.

2.- Clients tend to RECOMMEND more Brands that TREAT well its professionals.

3.- The digital world INCREASES THE DEMAND of a better Brand's behaviour.

4.- The less THE GAP between Identity and Reputation, the more the equity of this Brand.

5.- Reputation depends more upon HOW you do things, besides WHAT things you do.

6.- Brand Identity is basically seen by how it FEELS, THINKS AND BEHAVES.

7.- THE KEY FACTOR TO MANAGE Brand Reputation in the following years will be TALENT.

DATA

Please, provide your personal information:

Name:

Surname:

E-mail:

<p>I truly acknowledge your time spent in answering to those two questionnaires for the Delphi survey of my dissertation.</p>

<p>I will shortly get back to you with the final results as well as the list with the name of all the experts that have taken part in.</p>
--

<p>Many thanks for your collaboration again.</p>
--

Anexo C: Lista de los expertos

Marca e Identidad

Apellido	Nombre	Cargo	Organización	País
Arqués	Neus	Socia-fundadora	Personal Branding Plan	España
Benavides	Juan	Catedrático	Univ. Complutense Madrid	España
Benbunan	Jacob	CEO mundial	Saffron	España
Brujó	Gonzalo	CEO Iberia-Latam	Interbrand	España
Capriotti	Paul	Profesor titular	U. Rovira i Virgili Tarragona	España
Costa	Joan	Profesor	Univ. Autònoma Barcelona	España
Ind	Nicholas	Catedrático	U. Edinburgh Napier RU	Noruega
Keller	Kevin L.	Catedrático	Tuck BS-Univ. Dartmouth	Estados Unidos
Llorens	Conrad	Director general	Summa	España
Marcos	Tomás	Profesor	ICADE-Univ. Pont. Comillas	España
Ollé	Ramon	Dir. Planif. Estrat.	Grey Group	España
Oroval	Josep Ma.	Profesor	ESADE BS-Univ. Ramon Llull	España
Riel, van	Cees B.	Catedrático	Rotterdam BS-University	Países Bajos
Salas	M. Isabel	Catedrática	Univ. Cardenal Herrera CEU	España
Salinas	Gabriela	Glob. Brand Man.	Deloitte	España
Sánchez	J. Miguel	Profesor	ESIC Business School	España
Schultz	Majken	Catedrática	Copenhague BS-CBS	Dinamarca
Seisdedos	Gildo	Profesor	IE BS-University	España
Villagra	Nuria	Profesora titular	Univ. Complutense Madrid	España

Reputación

Apellido	Nombre	Cargo	Organización	País
Alloza	Ángel	Director general	Corporate Excellence	España
Argenti	Paul	Catedrático	Tuck BS-Univ. Darmouth	Estados Unidos
Canel	M ^a José	Catedrática	Univ. Complutense Madrid	España
Casado	Ana M ^a	Profesora titular	Universidad de Sevilla	España
Diermeier	Daniel	Profesor	Kellogg BS-Northwestern U.	Estados Unidos
Fombrun	Charles	Presidente	Reputation Institute	Estados Unidos
Gaines-Ross	Leslie	Dir. glob. Rep.	Weber Shandwick	Estados Unidos
García	Domingo	Catedrático	Univ. Jaume I Castellón	España
Garicano	Tomás	Profesor	IE BS-University	España
Lambkin	Mary	Catedrática	University College Dublín	Irlanda
Lloyd	Stephen	Catedrático	AUT University BS	Nueva Zelanda
Moreno	Eduardo	Director inv.	MERCO	España
Prado	Fernando	DG Iberia-Latam	Reputation Institute	España
Quevedo, de	Esther	Profesora titular	Universidad de Burgos	España
Sansegundo	José M ^a	Director técnico	MERCO	España
Villafañe	Justo	Catedrático	Univ. Complutense Madrid	España

Talento

Apellido	Nombre	Cargo	Organización	País
Casado	J. Manuel	Ex-socio	Accenture-Talent perform.	España
Chinchilla	Nuria	Profesora	IESE BS-Univ. de Navarra	España
Cubeiro	J. Carlos	Ex-socio	Eurotalent	España
Gasalla	José M ^a	Profesor	Deusto-BS Universidad	España
Jiménez	Alfonso	Socio-fundador	Peplematters	España
Levering	Robert	Co-fundador	Great Place to Work	Estados Unidos
Lyman	Amy	Co-fundadora	Great Place to Work	Estados Unidos
Marciano	Paul	Ex-profesor	Princeton University	Estados Unidos
Martin	Graeme	Catedrático	University of Glasgow	Reino Unido
Plink	David	CEO	CRF Inst. -Top Employers	Países Bajos
Sartain	Elizabeth	Ex-presidenta	Society for HR Manag.	Estados Unidos
Soler	Ceferí	Profesor	ESADE Bs-Univ. Ramon Llull	España
Ventosa	Montse	Ex-directora gral.	Great Place to Work	España

Anexo D: Datos agregados de las respuestas

1ª iteración

Área	Pregunta	Respuesta	Respuesta	1	2	3	4	5	4+5	Total	Consenso
Marca e Identidad	1	1	Promesa	2	1	6	18	21	39	48	81,25%
Marca e Identidad	1	2	Signo	9	10	10	8	11	19	48	39,58%
Marca e Identidad	1	3	Experiencia	1	4	2	16	25	41	48	85,42%
Marca e Identidad	2	1	Empresa	2	4	16	15	11	26	48	54,17%
Marca e Identidad	2	2	Todos	2	5	3	7	31	38	48	79,17%
Marca e Identidad	2	3	Producto	5	9	9	18	7	25	48	52,08%
Marca e Identidad	3	1	Social	2	5	15	16	10	26	48	54,17%
Marca e Identidad	3	2	Emocional	0	0	14	15	19	34	48	70,83%
Marca e Identidad	3	3	Funcional	5	6	15	18	4	22	48	45,83%
Marca e Identidad	4	1	Cliente	0	3	12	18	15	33	48	68,75%
Marca e Identidad	4	2	Empleado	0	5	9	17	17	34	48	70,83%
Marca e Identidad	4	3	Accionista	12	21	13	2	0	2	48	4,17%
Marca e Identidad	5	1	Cercanos	8	1	14	10	15	25	48	52,08%
Marca e Identidad	5	2	Diferenciados	17	9	10	9	3	12	48	25,00%
Marca e Identidad	5	3	Rep. subordinada	15	5	14	4	10	14	48	29,17%
Marca e Identidad	5	4	Marca subordinada	15	7	10	7	9	16	48	33,33%
Marca e Identidad	6	1	Dice	7	7	14	11	9	20	48	41,67%
Marca e Identidad	6	2	Espera	4	7	9	19	9	28	48	58,33%
Marca e Identidad	6	3	Entrega	1	3	11	13	20	33	48	68,75%
Marca e Identidad	7	1	Imagen	5	9	12	15	7	22	48	45,83%
Marca e Identidad	7	2	Identidad	1	2	9	26	10	36	48	75,00%
Marca e Identidad	7	3	Reputación	1	3	9	13	22	35	48	72,92%
Marca e Identidad	8	1	Producto	26	12	6	2	2	4	48	8,33%
Marca e Identidad	8	2	Talento	1	5	8	17	17	34	48	70,83%
Marca e Identidad	8	3	Innovación	3	5	12	24	4	28	48	58,33%

Área	Pregunta	Respuesta	Respuesta	1	2	3	4	5	4+5	Total	Consenso
Talento	11	1	Conocimientos y competencias	0	0	10	20	18	38	48	79,17%
Talento	11	2	Competencias y actitudes	3	3	21	11	10	21	48	43,75%
Talento	11	3	Conocimientos y aptitudes	7	14	18	6	3	9	48	18,75%
Talento	12	1	Conocimiento	9	15	17	7	0	7	48	14,58%
Talento	12	2	Compromiso	0	4	10	21	13	34	48	70,83%
Talento	12	3	Capacidad	0	8	24	11	5	16	48	33,33%
Talento	13	1	Entornos	0	1	11	16	20	36	48	75,00%
Talento	13	2	Condiciones	5	8	14	17	4	21	48	43,75%
Talento	13	3	Auto-compromiso	0	2	9	20	17	37	48	77,08%
Talento	14	1	Extrínsecos	7	17	19	5	0	5	48	10,42%
Talento	14	2	Ambos	0	5	10	18	15	33	48	68,75%
Talento	14	3	Más extrínsecos que intrínsecos	5	19	19	2	3	5	48	10,42%
Talento	14	4	Intrínsecos	6	14	15	11	2	13	48	27,08%
Talento	14	5	Más intrínsecos que extrínsecos	4	6	18	13	7	20	48	41,67%
Talento	15	1	Flexible	1	3	7	23	14	37	48	77,08%
Talento	15	2	Abierto	0	0	12	18	18	36	48	75,00%
Talento	15	3	Diverso	0	2	12	19	15	34	48	70,83%
Talento	15	4	Colaborativo	1	1	5	19	22	41	48	85,42%
Talento	16	1	Interna antes que corporativa	1	4	9	15	19	34	48	70,83%
Talento	16	2	Corporativa sin interna	13	12	11	11	1	12	48	25,00%
Talento	16	3	Corporativa antes que interna	0	10	11	15	12	27	48	56,25%
Talento	17	1	Alineamiento	0	2	7	22	17	39	48	81,25%
Talento	17	2	Diferencia	5	4	14	23	2	25	48	52,08%
Talento	18	1	Confianza mutua	0	0	6	23	19	42	48	87,50%
Talento	18	2	Orgullo pertenencia	0	2	13	15	18	33	48	68,75%
Talento	18	3	Disfrute y pasión	0	2	12	13	21	34	48	70,83%

Área	Pregunta	Respuesta	Respuesta	1	2	3	4	5	4+5	Total	Consenso
Reputación	21	1	Percepciones	5	3	3	19	18	37	48	77,08%
Reputación	21	2	Reconocimientos	1	4	14	17	12	29	48	60,42%
Reputación	21	3	Prestigio	0	2	6	18	22	40	48	83,33%
Reputación	22	1	Respetada	0	0	7	17	24	41	48	85,42%
Reputación	22	2	Admirada	0	2	6	14	26	40	48	83,33%
Reputación	22	3	Confiable	0	1	3	9	35	44	48	91,67%
Reputación	22	4	Estimada	0	3	7	15	23	38	48	79,17%
Reputación	23	1	Experimentada	2	17	13	12	4	16	48	33,33%
Reputación	23	2	Transparente	0	10	11	16	11	27	48	56,25%
Reputación	23	3	Comprometida	1	4	13	20	10	30	48	62,50%
Reputación	23	4	Auténtica	1	3	4	20	20	40	48	83,33%
Reputación	24	1	Dentro	5	11	11	19	2	21	48	43,75%
Reputación	24	2	Dentro y fuera	0	1	14	9	24	33	48	68,75%
Reputación	24	3	Fuera	11	13	14	8	2	10	48	20,83%
Reputación	24	4	Creada dentro, expresada fuera	6	8	16	11	7	18	48	37,50%
Reputación	25	1	Comunicación	13	16	11	6	2	8	48	16,67%
Reputación	25	2	Recomendación	0	1	11	25	11	36	48	75,00%
Reputación	25	3	Percepción	4	0	8	14	22	36	48	75,00%
Reputación	26	1	Coherencia	1	1	3	18	25	43	48	89,58%
Reputación	26	2	Alineamiento	2	2	7	18	19	37	48	77,08%
Reputación	26	3	Equilibrio	2	6	15	17	8	25	48	52,08%
Reputación	27	1	Productos	3	2	14	21	8	29	48	60,42%
Reputación	27	2	Desempeño	5	14	17	10	2	12	48	25,00%
Reputación	27	3	Talento e innovación	0	5	9	19	15	34	48	70,83%
Reputación	28	1	Dice	17	17	10	3	1	4	48	8,33%
Reputación	28	2	Hace	1	2	1	27	17	44	48	91,67%
Reputación	28	3	Dicen	0	4	9	20	15	35	48	72,92%
Reputación	29	1	Lo que le afecta	14	14	15	5	0	5	48	10,42%
Reputación	29	2	Casi solo lo que le afecta	8	20	11	7	2	9	48	18,75%
Reputación	29	3	Lo que le afecta más que lo que no	0	3	14	21	10	31	48	64,58%
Reputación	29	4	Lo que le afecta tanto como lo que no	0	3	12	15	18	33	48	68,75%
Reputación	30	1	Coherencia	0	1	2	14	31	45	48	93,75%
Reputación	30	2	Colaboración	0	5	8	14	21	35	48	72,92%
Reputación	30	3	Respuesta	0	3	7	22	16	38	48	79,17%

Área	Pregunta	Respuesta	Respuesta	1	2	3	4	5	4+5	Total	Consenso
Experiencia	C	1	Marca	1	3	5	15	24	39	48	81,25%
Experiencia	C	2	Talento	4	10	14	11	9	20	48	41,67%
Experiencia	C	3	Reputación	0	2	13	20	13	33	48	68,75%
Sexo	C		Hombre							34	
Sexo	C		Mujer							14	
Formación	C		Diplomatura							1	
Formación	C		Licenciatura							4	
Formación	C		Postgrado							1	
Formación	C		Máster							12	
Formación	C		Doctorado							30	
Área	C		Marca							19	
Área	C		Talento							11	
Área	C		Reputación							18	

2ª iteración

Área	Pregunta	Respuesta	Respuesta	1	2	3	4	5	4+5	Total	Consenso
Marca e Identidad	1	1	Cercanos	0	3	12	13	20	33	48	68,75%
Marca e Identidad	1	2	Diferenciados	10	6	6	14	12	26	48	54,17%
Marca e Identidad	1	3	Rep. subordinada	18	8	5	10	7	17	48	35,42%
Marca e Identidad	1	4	Marca subordinada	16	9	4	8	11	19	48	39,58%
Marca e Identidad	2	1	Dice	3	12	11	17	5	22	48	45,83%
Marca e Identidad	2	2	Espera	3	7	11	19	8	27	48	56,25%
Marca e Identidad	2	3	Entrega	1	2	6	10	29	39	48	81,25%
Reputación	3	1	Dentro	9	13	15	9	2	11	48	22,92%
Reputación	3	2	Dentro y fuera	1	2	2	10	33	43	48	89,58%
Reputación	3	3	Fuera	19	5	13	8	3	11	48	22,92%
Reputación	4	4	Creada dentro, expresada fuera	10	7	18	8	5	13	48	27,08%
Reputación	3	1	Lo que le afecta	18	18	8	3	1	4	48	8,33%
Reputación	4	2	Casi solo lo que le afecta	6	21	18	3	0	3	48	6,25%
Reputación	4	3	Lo que le afecta más que lo que no	2	3	8	24	11	35	48	72,92%
Reputación	4	4	Lo que le afecta tanto como lo que no	3	7	5	15	18	33	48	68,75%
Talento	5	1	Extrínsecos	22	13	10	2	1	3	48	6,25%
Talento	5	2	Ambos	0	4	7	12	25	37	48	77,08%
Talento	5	3	Más extrínsecos que intrínsecos	18	16	11	2	1	3	48	6,25%
Talento	5	4	Intrínsecos	11	9	15	8	5	13	48	27,08%
Talento	5	5	Más intrínsecos que extrínsecos	9	1	10	20	8	28	48	58,33%
Final	10	1	Lealtad-compromiso	1	0	6	18	23	41	48	85,42%
Final	10	2	Recomendar-tratar	1	2	7	18	20	38	48	79,17%
Final	10	3	Digital	0	0	3	20	25	45	48	93,75%
Final	10	4	Identidad-Reputación	2	0	6	22	18	40	48	83,33%
Final	10	5	Cómo-qué	2	1	5	18	22	40	48	83,33%
Final	10	6	Sentir, pensar, hacer	1	1	5	19	22	41	48	85,42%
Final	10	7	Talento-Reputación Marca	0	7	7	20	14	34	48	70,83%

Anexo E: Datos frecuencias de los comentarios

1ª iteración

Marca e Identidad		Reputación		Talento	
Tendencia	Frecuencia	Tendencia	Frecuencia	Tendencia	Frecuencia
Cultura	1	Cultura	2	Cultura	1
Digital	12	Digital	6	Digital	2
Marca corporativa	9	Marca corporativa	2	Marca corporativa	2
Social/ética	15	Social/ética	3	Social/ética	3
Comunicación	3	Comunicación	2	Comunicación	1
Co-creación/colaboración	3	Co-creación/colaboración	3	Co-creación/colaboración	7
Compromiso/participación	7	Compromiso/participación	3	Compromiso/participación	5
Alineamiento i/e	1	Alineamiento i/e	2	Alineamiento i/e	3
Innovación	1			Innovación	3
Reputación	8			Reputación	2
Métricas/cuadro mando	4	Métricas/cuadro mando	5		
Autenticidad	1	Autenticidad	3		
Confianza	2	Confianza	3		
Emociones	1	Emociones	1		
Marca interna	3	Reputación interna	1		
Coherencia	2	Coherencia	2		
Globalización	3			Globalización	5
Medio ambiente	1	Medio ambiente	1		
Personalización	1			Personalización	2
		Sostenibilidad	4	Sostenibilidad	2
		Transparencia	6	Transparencia	1
		CEO	1	CEO	1

Marca e Identidad		Reputación		Talento	
Tendencia	Frecuencia	Tendencia	Frecuencia	Tendencia	Frecuencia
		CEO	1	CEO	1
Storytelling	1	Gestor integral		Entornos	3
Compromisos	1	Riesgos/issues		Dirección objetivos	1
Entrega	1	Gobierno corporativo		Flexibilidad/teletrabajo/libertad	10
Experiencia marca	4	Diálogo		Creatividad	1
Diseño	1	Talento		Conciliación	2
Marca personal	3	Lealtad		Emprendimiento	1
Marca territorio	2	TOTAL		Inspiración	2
Marca distribuidor	1			Voluntariado	1
Liderazgo	1			Diversidad	5
Arquitectura	4			Compensación	4
Gratuidad	1			Formación continua	3
Crisis	1			Diversión/pasión	4
Integración gestión	1			Organización plana	3
TOTAL	22			Actitudes/competencias	2
				8 Motivación	1
				4 Identific/aatr/fidelización	3
				1 Propósito	1
				1 Seniority	1
				2 Talento externo	4
				1 Desarrollo carreras	4
				17 Trabajo en equipo	3
				TOTAL	59

Marca e Identidad		Reputación		Talento	
Tema	Frecuencia	Tema	Frecuencia	Tema	Frecuencia
Métricas/cuadro mando	1	Métricas/cuadro mando	1	Métricas/cuadro mando	1
Social/ética	4	Social/ética	1	Social/ética	2
Gestor integral	1	Gestor integral	1		
Compromiso/participación	1			Compromiso/participación	1
Marca empleador	1			Marca empleador	1
		Crisis	1	Crisis	1

Marca e Identidad		Reputación		Talento	
Tema	Frecuencia	Tema	Frecuencia	Tema	Frecuencia
		Digital	2		
Marca corporativa	1				
Comunicación	1				
Innovación	1				
Reputación	2				
		Confianza	1		
		Reputación interna	1		
Globalización	1				
		Sostenibilidad/largo plazo	1		
Experiencia	1			Entrega	1
Arquitectura	1				
Nueva definición	2				
Consenso terminológico	2				
Nuevos conceptos	1				
Marca servicios	1				
TOTAL	22				
		Talento	1		
		Influencia rep. país/sector	1		
		Reputación poliédrica	1		
		Imagen	1		
		TOTAL	4		
				Creatividad	1
				Conciliación	1
				Actitudes/competencias	1
				Identific/atrac/fidelización	1
				TOTAL	5

2ª iteración

Cultura	Respuesta	Frecuencia	Crisis	Respuesta	Frecuencia
	Alinear/transformar identidad/reputación	13		Pasará	4
	Dar lugar identidad	6		Perderá reputación	19
	Influir/transmitir identidad	7		Abrirá campos	3
	Alimentar valores	7		Incrementará papel talento	2
	Integrar cultura externa	2		Limitará talento	4
	No existe el gap	2		Potenciará eficiencia	1
	Crear rep	5		Afectará clima	3
	Entregar promesa marca	4		Reducirá compromiso	2
	Unir valores, actitudes y comportamientos	12		Esfuerzo mayor comunicación	1
		58		Captará talento fácilmente	3
				Reforzará marca personal	2
				Destruirá empleo	3
				Tendrá menor inversión/formación	3
					50

Anexo F: Análisis estadístico de la investigación

1ª iteración

Área	Preg.	Resp.	Respuesta	Moda	Mediana	Media	Med. apunt.	Tipo curtosis	Q1 (10,75)	Q2 (21,5)	Q3 (32,25)	Rec. interc.	Varianza	Desviación típica	Grado desviación	Tipo desv.	Coef. asimetría	Tipo asimetría
Marca e Identidad	1	1	Promesa	5	4	4,145833333	2,33380279	Leptocúrtica	4	4	5	1	1,02083333	1,010362971	0,243705641	Baja	-1,466742458	Hacia izquierda
Marca e Identidad	1	2	Signo	5	3	3,041666667	-1,326117891	Platicúrtica	2	3	4	3	2,08333333	1,443375673	0,474534468	Alta	0,012971955	Cuasi simétrica
Marca e Identidad	1	3	Experiencia	5	5	4,25	1,846081041	Leptocúrtica	4	5	5	1	1,04255319	1,02105494	0,240248221	Baja	-1,532941401	Hacia izquierda
Marca e Identidad	2	1	Empresa	3	4	3,604166667	-0,162962012	Platicúrtica	3	4	4	2	1,13785461	1,066702681	0,295963375	Media	-0,448449697	Hacia izquierda
Marca e Identidad	2	2	Todos	5	5	4,25	0,931218323	Leptocúrtica	4	5	5	1	1,46808511	1,211645619	0,285093087	Media	-1,479030224	Hacia izquierda
Marca e Identidad	2	3	Producto	4	4	3,270833333	-0,858601592	Platicúrtica	2	4	4	2	1,52083333	1,233220716	0,377035633	Alta	-0,402837542	Hacia izquierda
Marca e Identidad	3	1	Social	4	4	3,5625	-0,235562568	Platicúrtica	3	4	4	1	1,14494681	1,070021873	0,300357017	Media	-0,441300494	Hacia izquierda
Marca e Identidad	3	2	Emocional	3	3,5	3,6875	-1,055424173	Platicúrtica	3	3,5	4	1	0,60239362	0,776140204	0,2104787	Baja	0,617688156	Hacia derecha
Marca e Identidad	3	3	Funcional	4	3	3,208333333	-0,335427845	Platicúrtica	3	3	4	1	1,2322695	1,11007635	0,345997823	Alta	-0,529626796	Hacia izquierda
Marca e Identidad	4	1	Cliente	4	4	3,9375	-0,696455264	Platicúrtica	3	4	5	2	0,82579787	0,908734214	0,230789642	Baja	-0,405641201	Hacia izquierda
Marca e Identidad	4	2	Empleado	4	4	3,958333333	-0,639501588	Platicúrtica	3	4	5	1	0,97695035	0,98840799	0,249703071	Media	-0,603699743	Hacia izquierda
Marca e Identidad	4	3	Accionista	2	2	2,104166667	-0,566572124	Platicúrtica	1,75	2	3	2,25	0,6910461	0,831291826	0,395069382	Alta	0,262650863	Hacia derecha
Marca e Identidad	5	1	Cercanos	5	4	3,479166667	-0,747749925	Platicúrtica	3	4	5	1	1,95700355	1,398929429	0,4020875	Alta	-0,587951273	Hacia izquierda
Marca e Identidad	5	2	Diferenciados	1	2	2,416666667	-1,118992014	Platicúrtica	1	2	3,25	3	1,73758865	1,31817626	0,545452246	Alta	0,392034208	Hacia derecha
Marca e Identidad	5	3	Rep. subordinada	1	3	2,770833333	-1,29211174	Platicúrtica	1	3	4	3	2,26551418	1,505162511	0,543216545	Alta	0,213438313	Hacia derecha
Marca e Identidad	5	4	Marca subordinada	1	3	2,75	-1,379120257	Platicúrtica	1	3	4	3	2,27659574	1,508839204	0,548668802	Alta	0,213290056	Hacia derecha
Marca e Identidad	6	1	Dice	3	3	3,166666667	-0,950948052	Platicúrtica	2	3	4	2	1,71631206	1,310080935	0,413709769	Alta	-0,202964642	Hacia izquierda
Marca e Identidad	6	2	Espera	4	4	3,458333333	-0,531409871	Platicúrtica	3	4	4	2	1,44503546	1,202096278	0,347594104	Alta	-0,588018759	Hacia izquierda
Marca e Identidad	6	3	Entrega	5	4	4	-0,04151445	Leptocúrtica	3	4	5	2	1,10638298	1,051847412	0,262961853	Baja	-0,801265806	Hacia izquierda
Marca e Identidad	7	1	Imagen	4	3	3,208333333	-0,840158904	Platicúrtica	2	3	4	2	1,48758865	1,219667435	0,380156084	Alta	-0,270820062	Hacia izquierda
Marca e Identidad	7	2	Identidad	4	4	3,875	1,712652893	Leptocúrtica	3,75	4	4	1,25	0,75	0,866025404	0,223490427	Baja	-0,980587506	Hacia izquierda
Marca e Identidad	7	3	Reputación	5	4	4,083333333	0,295996019	Leptocúrtica	3	4	5	1,25	1,09929078	1,048470686	0,256768331	Baja	-0,98132644	Hacia izquierda
Marca e Identidad	8	1	Producto	1	1	1,791666667	1,623581265	Leptocúrtica	1	1	2	3	1,18971631	1,090741176	0,608785772	Alta	1,460785551	Hacia derecha
Marca e Identidad	8	2	Talento	4	4	3,916666667	-0,069532342	Platicúrtica	3	4	5	1	1,14184397	1,068570995	0,272826637	Media	-0,810731908	Hacia izquierda
Marca e Identidad	8	3	Innovación	4	4	3,4375	0,394554632	Leptocúrtica	3	4	4	1	1,01728723	1,00860658	0,293412823	Media	-0,860623664	Hacia izquierda

Área	Preg.	Resp.	Respuesta	Moda	Mediana	Media	Med. apunt.	Tipo curtosis	Q1 (10,75)	Q2 (21,5)	Q3 (32,25)	3 Rec. interc.	Varianza	Desviación típica	Grado desviación	Tipo desv.	Coef. asimetría	Tipo asimetría
Talento	11	1	Conocimientos y competencias	4	4	4,166666667	-1,157119565	Platicúrtica	4	4	5	1	0,56737589	0,753243577	0,180778459	Baja	-0,288606914	Hacia izquierda
Talento	11	2	Competencias y actitudes	3	3	3,458333333	-0,101476552	Platicúrtica	3	3	4	1	1,18971631	1,090741176	0,315395039	Media	-0,299523414	Hacia izquierda
Talento	11	3	Conocimientos y aptitudes	3	3	2,666666667	-0,254918139	Platicúrtica	2	3	3	1	1,16312057	1,078480675	0,404430253	Alta	0,291050032	Hacia derecha
Talento	12	1	Conocimiento	3	2,5	2,458333333	-0,920586114	Platicúrtica	2	2,5	3	2	0,93439716	0,966642211	0,393210391	Alta	-0,024751059	Cuasi simétrica
Talento	12	2	Compromiso	4	4	3,895833333	-0,408442509	Platicúrtica	3	4	5	1	0,81870567	0,904823559	0,232254176	Baja	-0,507130874	Hacia izquierda
Talento	12	3	Capacidad	3	3	3,270833333	-0,282382144	Platicúrtica	3	3	4	2	0,75487589	0,868835938	0,265631369	Baja	0,447498029	Hacia derecha
Talento	13	1	Entornos	5	4	4,145833333	-0,850981903	Platicúrtica	3,75	4	5	0,5	0,72296099	0,850271129	0,205090524	Baja	-0,506172818	Hacia izquierda
Talento	13	2	Condiciones	4	3	3,145833333	-0,586817113	Platicúrtica	2	3	4	2	1,27615248	1,129669192	0,35910014	Alta	-0,391012136	Hacia izquierda
Talento	13	3	Auto-compromiso	4	4	4,083333333	-0,276683872	Platicúrtica	4	4	5	0	0,71631206	0,846352206	0,207269928	Baja	-0,602214713	Hacia izquierda
Talento	14	1	Extrínsecos	3	2,5	2,458333333	-0,622755888	Platicúrtica	2	2,5	3	2	0,7641844	0,874176411	0,355597184	Alta	-0,066699664	Cuasi simétrica
Talento	14	2	Ambos	4	4	3,833333333	-0,784695652	Leptocúrtica	3	4	5	1	0,9929078	0,996447591	0,25994285	Baja	-0,458772605	Hacia izquierda
Talento	14	3	Más extrínsecos que intrínsecos	2	2,5	2,5625	0,883792153	Leptocúrtica	2	2,5	3	1	0,93218085	0,965495133	0,376778588	Alta	0,70361833	Hacia derecha
Talento	14	4	Intrínsecos	3	3	2,770833333	-0,709768748	Platicúrtica	2	3	4	2	1,15913121	1,076629558	0,388558036	Alta	0,05394271	Cuasi simétrica
Talento	14	5	Más intrínsecos que extrínsecos	3	3	3,270833333	-0,358014488	Platicúrtica	3	3	4	1	1,26551418	1,124950748	0,343933987	Alta	-0,285082322	Hacia izquierda
Talento	15	1	Flexible	4	4	3,958333333	1,148080555	Leptocúrtica	4	4	5	1	0,89184397	0,944374911	0,238578925	Baja	-1,0216491	Hacia izquierda
Talento	15	2	Abierto	4	4	4,125	-1,342793166	Platicúrtica	3,75	4	5	1,25	0,62234043	0,788885559	0,191244984	Baja	-0,228933087	Hacia izquierda
Talento	15	3	Diverso	4	4	3,979166667	-0,66963294	Platicúrtica	3	4	5	2	0,74423759	0,862692059	0,216802193	Baja	-0,373920376	Hacia izquierda
Talento	15	4	Colaborativo	5	4	4,25	2,900972888	Leptocúrtica	4	4	5	1	0,78723404	0,887262105	0,208767554	Baja	-1,478028136	Hacia izquierda
Talento	16	1	Interna antes que corporativa	5	4	3,979166667	0,015037217	Platicúrtica	3	4	5	1	1,12721631	1,061704437	0,266815775	Media	-0,847579211	Hacia izquierda
Talento	16	2	Corporativa sin interna	1	2	2,479166667	-1,203083575	Platicúrtica	1	2	3,25	3	1,40381206	1,18482575	0,477912907	Alta	0,171846247	Hacia derecha
Talento	16	3	Corporativa antes que interna	4	4	3,604166667	-1,230324752	Platicúrtica	3	4	4,25	2	1,1804078	1,086465739	0,301447141	Media	-0,175565565	Hacia izquierda
Talento	17	1	Alineamiento	4	4	4,125	0,187071443	Leptocúrtica	4	4	5	0	0,66489362	0,815410091	0,197675174	Baja	-0,729427579	Hacia izquierda
Talento	17	2	Diferencia	4	4	3,270833333	0,180888881	Leptocúrtica	3	4	4	1	1,09530142	1,04656649	0,319969373	Media	-0,925411069	Hacia izquierda
Talento	18	1	Mutua confianza	4	4	4,270833333	-0,753922347	Platicúrtica	4	4	5	1	0,45700355	0,676020374	0,158287697	Baja	-0,388447722	Hacia izquierda
Talento	18	2	Orgullo pertenencia	5	4	4,020833333	-0,951342111	Platicúrtica	3	4	5	2	0,82934397	0,910683244	0,22649117	Baja	-0,394978932	Hacia izquierda
Talento	18	3	Disfrute y pasión	5	4	4,104166667	-0,901514267	Platicúrtica	3	4	5	2	0,86125887	0,928040336	0,226121503	Baja	-0,547317375	Hacia izquierda

Área	Preg.	Resp.	Respuesta	Moda	Mediana	Media	Med. apunt.	Tipo curtosis	Q1 (10,75)	Q2 (21,5)	Q3 (32,25)	3 Rec. interc.	Varianza	Desviación típica	Grado desviación	Tipo dev.	Coef. asimetría	Tipo asimetría
Reputación	21	1	Percepciones	4	4	3,875	0,461117554	Leptocúrtica	4	4	5	1	1,64361702	1,282036279	0,330848072	Media	-1,211006151	Hacia izquierda
Reputación	21	2	Reconocimientos	4	4	3,729166667	-0,202642449	Platicúrtica	3	4	4,25	2	1,01019504	1,005084591	0,26951989	Media	-0,469463704	Hacia izquierda
Reputación	21	3	Prestigio	5	4	4,25	0,375294446	Leptocúrtica	4	4	5	1	0,70212766	0,837930582	0,197160137	Baja	-0,962280323	Hacia izquierda
Reputación	22	1	Respetada	5	4,5	4,354166667	-0,80656952	Platicúrtica	4	4,5	5	1	0,53147163	0,729021009	0,167430662	Baja	-0,668864801	Hacia izquierda
Reputación	22	2	Admirada	5	5	4,333333333	0,511474145	Leptocúrtica	4	5	5	1	0,73758865	0,858829816	0,198191496	Baja	-1,137115422	Hacia izquierda
Reputación	22	3	Confiable	5	5	4,625	3,75986769	Leptocúrtica	4	5	5	1	0,49468085	0,703335518	0,152072544	Baja	-1,998092741	Hacia izquierda
Reputación	22	4	Estimada	5	4	4,208333333	-0,006241559	Mesocúrtica	4	4	5	1	0,84929078	0,921569737	0,218986868	Baja	-0,946918418	Hacia izquierda
Reputación	23	1	Experimentada	2	3	2,979166667	-0,803094143	Platicúrtica	2	3	4	2	1,12721631	1,061704437	0,356376315	Alta	0,265499562	Hacia derecha
Reputación	23	2	Transparente	4	4	3,583333333	-1,182049807	Platicúrtica	3	4	4	1	1,14184397	1,068570995	0,298205859	Media	-0,171850903	Hacia izquierda
Reputación	23	3	Comprometida	4	4	3,708333333	0,096981872	Mesocúrtica	3	4	4	2	0,93439716	0,966642211	0,260667562	Baja	-0,550156305	Hacia izquierda
Reputación	23	4	Auténtica	4	4	4,145833333	1,743378868	Leptocúrtica	4	4	5	0	0,93572695	0,967329804	0,233325782	Baja	-1,334071047	Hacia izquierda
Reputación	24	1	Dentro	4	3	3,041666667	-0,888666506	Platicúrtica	2	3	4	3	1,2322695	1,11007635	0,364956608	Alta	-0,377242155	Hacia izquierda
Reputación	24	2	Dentro y fuera	5	4,5	4,166666667	-1,27831345	Leptocúrtica	3	4,5	5	2	0,86524823	0,9301872	0,223244928	Baja	-0,511856747	Hacia izquierda
Reputación	24	3	Fuera	3	2,5	2,520833333	-0,777093065	Platicúrtica	2	2,5	3	2	1,31870567	1,148349108	0,455543448	Alta	0,254747685	Hacia derecha
Reputación	24	4	Creada dentro, expresada fuera	3	3	3,104166667	-0,760765795	Platicúrtica	2	3	4	2	1,49955674	1,224563897	0,394490383	Alta	-0,133949619	Hacia izquierda
Reputación	25	1	Comunicación	2	2	2,333333333	-0,431669668	Platicúrtica	1	2	3	3	1,29078014	1,136125056	0,486910738	Alta	0,568566576	Hacia derecha
Reputación	25	2	Recomendación	4	4	3,958333333	-0,264686011	Platicúrtica	3,75	4	4	1,25	0,55141844	0,742575545	0,187598032	Baja	-0,257923967	Hacia izquierda
Reputación	25	3	Percepción	5	4	4,041666667	1,350433625	Leptocúrtica	3,75	4	5	1,25	1,40248227	1,184264442	0,293013883	Media	-1,366700327	Hacia izquierda
Reputación	26	1	Coherencia	5	5	4,354166667	4,306027833	Leptocúrtica	4	5	5	1	0,74423759	0,862692059	0,198130234	Baja	-1,808427462	Hacia izquierda
Reputación	26	2	Alineamiento	5	4	4,041666667	1,359670222	Leptocúrtica	4	4	5	1	1,10460993	1,051004248	0,260042288	Media	-1,233346447	Hacia izquierda
Reputación	26	3	Equilibrio	4	4	3,479166667	-0,254136375	Platicúrtica	3	4	4	1	1,10593972	1,051636685	0,302266831	Media	-0,400890359	Hacia izquierda
Reputación	27	1	Productos	4	4	3,604166667	0,811475293	Leptocúrtica	3	4	4	1	1,05274823	1,026035198	0,284680286	Media	-0,84819622	Hacia izquierda
Reputación	27	2	Desempeño	3	3	2,791666667	-0,502297858	Platicúrtica	2	3	3,25	2	1,06205674	1,03056137	0,369156312	Alta	0,07367212	Quasi simétrica
Reputación	27	3	Talento e innovación	4	4	3,916666667	-0,554993501	Platicúrtica	3	4	5	1	0,92907801	0,96388693	0,246098791	Media	-0,571587687	Quasi simétrica
Reputación	28	1	Dice	1	2	2,041666667	0,268012874	Leptocúrtica	1	2	3	3	1,01950355	1,009704683	0,494549232	Alta	0,819719738	Hacia derecha
Reputación	28	2	Hace	4	4	4,1875	4,423832029	Leptocúrtica	4	4	5	1	0,7087766	0,841888707	0,20104805	Baja	-1,713544293	Hacia izquierda
Reputación	28	3	Dicen	4	4	3,958333333	-0,38330013	Platicúrtica	3	4	5	1	0,84929078	0,921569737	0,232817618	Baja	-0,595886876	Hacia izquierda
Reputación	29	1	Lo que le afecta	3	2	2,229166667	-1,064169246	Platicúrtica	1	2	3	2	0,98891844	0,994443784	0,446105623	Alta	0,191169951	Hacia derecha
Reputación	29	2	Casi solo lo que le afecta	2	2	2,479166667	-0,298865591	Platicúrtica	2	2	3	2	1,14849291	1,071677614	0,432273323	Alta	0,543384958	Hacia derecha
Reputación	29	3	Lo que le afecta más que lo que no	4	4	3,791666667	-0,519541293	Platicúrtica	3	4	4	2	0,72163121	0,849488791	0,224041	Baja	-0,23063193	Hacia izquierda
Reputación	29	4	Lo que le afecta tanto como lo que no	5	4	4	-0,840096618	Platicúrtica	3	4	5	2	0,89361702	0,945313187	0,236328297	Baja	-0,473075987	Hacia izquierda
Reputación	30	1	Coherencia	5	5	4,5625	3,260966349	Leptocúrtica	4	5	5	1	0,46409574	0,68124573	0,149314133	Baja	-1,710019256	Hacia izquierda
Reputación	30	2	Colaboración	5	4	4,0625	-0,581437335	Platicúrtica	3	4	5	2	1,03856383	1,019099519	0,250855266	Baja	-0,758600228	Hacia izquierda
Reputación	30	3	Respuesta	4	4	4,0625	0,128464556	Mesocúrtica	4	4	5	1	0,74069149	0,860634353	0,211848456	Baja	-0,750164162	Hacia izquierda

Experiencia	C	1 Marca	5	4,5	4,208333333	1,390261159	Leptocúrtica	4	4,5	5	1	1,01950355	1,009704683	0,239929826	Baja	-1,345430734	Hacia izquierda
Experiencia	C	2 Talento	3	3	3,229166667	-0,900527008	Platicúrtica	2	3	4	2	1,49955674	1,224563897	0,379219787	Alta	-0,097111637	Cuasi simétrica
Experiencia	C	3 Reputación	4	4	3,916666667	-0,653608555	Platicúrtica	3	4	5	2	0,71631206	0,846352206	0,216089925	Baja	-0,276693247	Hacia izquierda
					3,563683712	-0,028059038						1,05608781	1,012814085	0,301471945	Media	-0,469196686	Hacia izquierda

2ª iteración

Área	Preg.	Resp.	Respuesta	Moda	Mediana	Media	Med. apunt.	Tipo curtosis	Q1 (10,75)	Q2 (21,5)	Q3 (32,25)	Rec. interc.	Varianza	Desviación típica	Grado desviación	Tipo desv.	Coef. asimetría	Tipo asimetría
Marca e Identidad	1	1	Promesa	5	4	4,145833333	2,33380279	Leptocúrtica	4	4	5	1	1,02083333	1,010362971	0,243705641	Baja	-1,466742458	Hacia izquierda
Marca e Identidad	1	2	Signo	5	3	3,041666667	-1,326117891	Platicúrtica	2	3	4	3	2,08333333	1,443375673	0,474534468	Alta	0,012971955	Cuasi simétrica
Marca e Identidad	1	3	Experiencia	5	5	4,25	1,846081041	Leptocúrtica	4	5	5	1	1,04255319	1,02105494	0,240248221	Baja	-1,532941401	Hacia izquierda
Marca e Identidad	2	1	Empresa	3	4	3,604166667	-0,162962012	Platicúrtica	3	4	4	2	1,13785461	1,066702681	0,29596375	Media	-0,448449697	Hacia izquierda
Marca e Identidad	2	2	Todos	5	5	4,25	0,931218323	Leptocúrtica	4	5	5	1	1,46808511	1,211645619	0,285093087	Media	-1,479030224	Hacia izquierda
Marca e Identidad	2	3	Producto	4	4	3,270833333	-0,858601592	Platicúrtica	2	4	4	2	1,52083333	1,233220716	0,377035633	Alta	-0,402837542	Hacia izquierda
Marca e Identidad	3	1	Social	4	4	3,5625	-0,235562568	Platicúrtica	3	4	4	1	1,14494681	1,070021873	0,300357017	Media	-0,441300494	Hacia izquierda
Marca e Identidad	3	2	Emocional	3	3,5	3,6875	-1,055424173	Platicúrtica	3	3,5	4	1	0,60239362	0,776140204	0,2104787	Baja	0,617688156	Hacia derecha
Marca e Identidad	3	3	Funcional	4	3	3,208333333	-0,335427845	Platicúrtica	3	3	4	1	1,2322695	1,11007635	0,345997823	Alta	-0,529626796	Hacia izquierda
Marca e Identidad	4	1	Cliente	4	4	3,9375	-0,696455264	Platicúrtica	3	4	5	2	0,82579787	0,908734214	0,230789642	Baja	-0,405641201	Hacia izquierda
Marca e Identidad	4	2	Empleado	4	4	3,958333333	-0,639501588	Platicúrtica	3	4	5	1	0,97695035	0,98840799	0,249703071	Media	-0,603699743	Hacia izquierda
Marca e Identidad	4	3	Accionista	2	2	2,104166667	-0,566572124	Platicúrtica	1,75	2	3	2,25	0,6910461	0,831291826	0,395069382	Alta	0,262650863	Hacia derecha
Marca e Identidad	5	1	Cercanos	5	4	3,479166667	-0,747749925	Platicúrtica	3	4	5	1	1,95700355	1,398929429	0,4020875	Alta	-0,587951273	Hacia izquierda
Marca e Identidad	5	2	Diferenciados	1	2	2,416666667	-1,118992014	Platicúrtica	1	2	3,25	3	1,73758865	1,31817626	0,545452246	Alta	0,392034208	Hacia derecha
Marca e Identidad	5	3	Rep. subordinada	1	3	2,770833333	-1,292111174	Platicúrtica	1	3	4	3	2,26551418	1,505162511	0,543216545	Alta	0,213438313	Hacia derecha
Marca e Identidad	5	4	Marca subordinada	1	3	2,75	-1,379120257	Platicúrtica	1	3	4	3	2,27659574	1,508839204	0,548668802	Alta	0,213290056	Hacia derecha
Marca e Identidad	6	1	Dice	3	3	3,166666667	-0,950948052	Platicúrtica	2	3	4	2	1,71631206	1,310080935	0,413709769	Alta	-0,202964642	Hacia izquierda
Marca e Identidad	6	2	Espera	4	4	3,458333333	-0,531409871	Platicúrtica	3	4	4	2	1,44503546	1,202096278	0,347594104	Alta	-0,588018759	Hacia izquierda
Marca e Identidad	6	3	Entrega	5	4	4	-0,04151445	Leptocúrtica	3	4	5	2	1,10638298	1,051847412	0,262961853	Baja	-0,801265806	Hacia izquierda
Marca e Identidad	7	1	Imagen	4	3	3,208333333	-0,840158904	Platicúrtica	2	3	4	2	1,48758865	1,219667435	0,380156084	Alta	-0,270820062	Hacia izquierda
Marca e Identidad	7	2	Identidad	4	4	3,875	1,712652893	Leptocúrtica	3,75	4	4	1,25	0,75	0,866025404	0,223490427	Baja	-0,980587506	Hacia izquierda
Marca e Identidad	7	3	Reputación	5	4	4,083333333	0,295996019	Leptocúrtica	3	4	5	1,25	1,09929078	1,048470686	0,256768331	Baja	-0,98132644	Hacia izquierda
Marca e Identidad	8	1	Producto	1	1	1,791666667	1,623581265	Leptocúrtica	1	1	2	3	1,18971631	1,090741176	0,608785772	Alta	1,460785551	Hacia derecha
Marca e Identidad	8	2	Talento	4	4	3,916666667	-0,069532342	Platicúrtica	3	4	5	1	1,14184397	1,068570995	0,272826637	Media	-0,810731908	Hacia izquierda
Marca e Identidad	8	3	Innovación	4	4	3,4375	0,394554632	Leptocúrtica	3	4	4	1	1,01728723	1,00860658	0,293412823	Media	-0,860623664	Hacia izquierda